



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان :العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع علوم التسيير، تخصص حوكمة ومكافحة الفساد
بغنوان :

تقييم واقع حوكمة الإدارة العمومية الجزائرية
دراسة حالة: المديرية الجهوية للجمارك ورقلة

من إعداد الطالب: خمقاني عبد الكريم

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2026/06/10

أعضاء اللجنة

د/ الإمام سالمة أستاذ التعليم العالي ، جامعة قاصدي مرباح ، رئيسا
د/ بضياف عبد الباقي أستاذ التعليم العالي، جامعة قاصدي مرباح ، مشرفا ومقررا
د/ بوكرارشوش محمد أستاذ التعليم العالي، جامعة قاصدي مرباح ،مناقشا

السنة الجامعية 2026/2025

الاهداء

الى الذي سعى و شقى لأنعم بالراحة والذي حفظه الله
الى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها و سر نجاحي و توفيقى بعد الله أُمى أطال
الله في عمرها

الى سندي في الحياة اخوتي و أخواتي كل واحد باسمه
إلى زوجتي وأولادي الاعزاء ، أسامة ، إبتسام ، سيرين
و الى زملاء الدراسة دفعة 2025

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا

محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

أولا نحمد الله عز وجل على توفيقني بإتمام مذكرة على أتم وجه

نتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذنا الفاضل الدكتور "بصيافة عبد الباقي"

الذي كان بمثابة عون وسند لي في إنجاز المذكرة بتقديم كل

النصائح والتوجيهات القيمة

نشكر جميع الأساتذة الذين لم يبخلوا علينا ولو بحرف واحد طيلة مشوارنا

الجامعي

كما لا أنسى كل من ساندني من موظفي المديرية الجوية للجمارك

بورقلة

أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساندني من قريب أو بعيد

تحية طيبة لكم وشكرا جميعا

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم واقع حوكمة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال دراسة حالة تمثلت في عينة من موظفي المديرية الجهوية للجمارك بورقلة، و من أجل تحقيق هذه الأهداف قمنا بتوزيع إستبانة لجمع البيانات والمعلومات وقدر عدد العينة ب (40) موظفا إداريا، وتم استرجاعها كلها ثم قمنا بتحليل الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS 2025، بالإضافة إلى مجموعة من الأدوات والاساليب الإحصائية .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج :

- مستوى تطبيق الحوكمة في المديرية الجهوية للجمارك منخفض مع وجود فجوة كبيرة بين النصوص القانونية والممارسة الفعلية. كما تبين أن مبدأي المساءلة والمشاركة هما الأكثر ضعفاً، وأنه توجد عوائق تحد من فعالية الحوكمة مثل ضعف الرقمنة ، المحاباة ، مركزية التسير ، والتي تشكل تحدياً للإدارة العمومية في الجزائر، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات لتحسين الحوكمة، أبرزها تعزيز استقلالية الهيئات الرقابية، التحول الرقمي الشامل، وتبسيط الإجراءات الإدارية .

الكلمات المفتاحية: حوكمة، إدارة عمومية، شفافية، مساءلة، مشاركة.

Abstracty

This study aims to evaluate the reality of public administration governance in Algeria through a case study based on a sample of employees from the Regional Directorate of Customs in Ouargla. To achieve these objectives, a questionnaire was distributed to collect data and information from a sample of (40) administrative employees, all of which were retrieved. The study was analyzed using the SPSS 2025 statistical analysis software, along with a set of other statistical tools and methods.

The study reached the following findings:

The level of governance application in the Regional Directorate of Customs is low, with a significant gap between legal texts and actual practice. It was also found that the principles of accountability and participation are the weakest, and that there are obstacles limiting the effectiveness of governance, such as weak digitization, favoritism, and centralized management, which pose a challenge to public administration in Algeria. The study concluded with a set of recommendations to improve governance, most notably strengthening the independence of supervisory bodies, comprehensive digital transformation, and simplifying administrative procedures.

Keywords: Governance, Public Administration, Transparency, Accountability, Participation.

قائمة المحتويات

الصفحة	الفهرس
	الاهداء
	الشكر والعرفان
I	الملخص
III	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الاشكال
XI	قائمة الملاحق
أ- و	مقدمة
	الفصل الأول: التأصيل النظري للحوكمة في الادارة العمومية
8	المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول حوكمة الإدارة العمومية
9	المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم الحوكمة ومبادئها
9	تعريف الحوكمة
9	التعريف اللغوي
9	التعريف الإصطلاحي
10	نشأة وتطور مفهوم الحوكمة
11	الجدور التاريخية لمفهوم الحوكمة
12	الفرق بين الحوكمة والادارة التقليدية
13	المبادئ الأساسية للحوكمة
13	الشفافية

14	المساءلة
14	سيادة القانون
15	المشاركة
15	الكفاءة
15	المطلب الثاني : مؤشرات قياس أداء الحوكمة في الادارة العمومية في الجزائر
16	مفهوم مؤشرات الحوكمة وخصائصها
17	المؤشرات الخاصة بتقييم الهيئات الوطنية لمكافحة الفساد
20	المطلب الثالث: الإطار المؤسسي والقانوني للحوكمة في الجزائر
20	الإطار القانوني
21	الإطار المؤسسي
21	مجلس المحاسبة
22	السلطة العليا للشفافية ومكافحة الفساد
22	المرصد الوطني للمجتمع المدني
24	التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الإدارة الجزائرية
25	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
25	المطلب الاول : دراسات محلية وعربية
27	المطلب الثاني : دراسات أجنبية
29	المطلب الثاني: تعقيب على الدراسات السابقة والمقارنة مع الدراسة الحالية
36	خلاصة الفصل الأول :
37	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية بالمديرية الجهوية للجمارك بورقلة
39	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية
39	المطلب الاول : تقديم المؤسسة وعينة الدراسة
41	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
46	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

46	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
66	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
68	خلاصة الفصل الثاني
72	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
30	الجدول رقم (1): المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
40	الجدول رقم (2): الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان
43	الجدول رقم (3): يوضح المقياس الأجوبة المفتوحة
43	الجدول رقم (4): يوضح درجات مقياس
45	الجدول رقم (5): معامل الثبات (ألفا كرونباخ) في توزيع الاستبيان
46	الجدول رقم (6): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الجنس.
48	الجدول رقم (7): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب المؤهل العلمي
50	الجدول رقم (8): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب السن
51	الجدول رقم (9): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الوظيفة
52	الجدول رقم (10): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الخبرة
54	الجدول رقم (11): يوضح نتائج إجابات المبحوثين على بعد الشفافية وتحسين الاداء
55	الجدول رقم (12): يوضح نتائج إجابات المبحوثين على بعد المساءلة والرقابة
56	الجدول رقم (13): يوضح نتائج إجابات المبحوثين على بعد الرقمنة وفعاليتها في الحوكمة
57	الجدول رقم (14): يوضح نتائج إجابات المبحوثين على بعد الثقافة التنظيمية وتطبيق الحوكمة
58	الجدول رقم (15): يوضح المتوسطات الحسابية لأبعاد الحوكمة

59	الجدول رقم (16): يوضح العلاقة الارتباطية بين المتغيرات الديموغرافية والمتوسط الكلي لأبعاد الحوكمة
60	الجدول رقم (17): يوضح الفروق حسب الجنس إختبار t العنيتين مستقلتين
60	الجدول رقم (18): يوضح الفروق حسب العمر ANOVA
61	الجدول رقم (19): يوضح الفروق حسب المؤهل العلمي ANOVA
62	الجدول رقم (20): يوضح الفروق حسب سنوات الخبرة ANOVA
62	الجدول رقم (21): يوضح الفروق حسب الوظيفة ANOVA
64	الجدول رقم (22): يوضح إجابات السؤال المفتوح

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
40	الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة
43	الشكل رقم (2): دائرة نسبية يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الجنس
44	الشكل رقم (3): أعمدة نسبية يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) المستوى التعليمي
47	الشكل رقم (4): أعمدة نسبية يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب العمر
49	الشكل رقم (5): دائرة نسبية يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الوظيفة
50	الشكل رقم (6): أعمدة نسبية يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الخبرة

قائمة الملاحق

الملحق
الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

يعد مفهوم الحوكمة في الإدارة العمومية أحد الركائز الأساسية لبناء دولة القانون والمؤسسات، وتحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز ثقة المواطن في أجهزة الدولة. في ظل التحولات الاقتصادية والإدارية العالمية، والتي أصبح من الضروري تجاوز النمط التقليدي للإدارة القائمة على المركزية والروتين، نحو نموذج إداري عصري يقوم على مبادئ الشفافية، المساءلة، المشاركة، والفعالية. وقد سارت الجزائر في هذا الاتجاه، خاصة مع تبني دستور 2020 والرؤية الاقتصادية الجديدة، التي أعطت اهتمامًا متزايدًا بمبادئ الحوكمة كآلية لإصلاح الإدارة العمومية، ومكافحة الفساد، وتحسين الخدمات المقدمة للمواطن. إلا أن الانتقال من النصوص القانونية إلى التطبيق الفعلي يظل رهينًا بتقييم واقع هذه المبادئ في مؤسسات بعينها، وهو ما تهدف إليه هذه الدراسة، بحيث إختارنا المديرية الجهوية للجمارك نموذجًا ميدانيًا لإختبار مدى إلزامها بمبادئ الحوكمة، وسبب إختيار هذه المؤسسة كعينة للدراسة يعود لدورها المحوري في حماية الاقتصاد الوطني، وتحصيل الحقوق الجمركية، وتسهيل التجارة الخارجية مما يجعل أداؤها مرآة لمدى نجاح الإصلاحات الإدارية في قطاع حساس واستراتيجي. كما أن طبيعة عمل الجمارك النزاهة والشفافية والمساءلة، وهي جوهر الحوكمة. تتطلب درجة عالية من إنطلاقًا من هذا السياق، تتبلور إشكالية الدراسة الرئيسية في التساؤل التالي:

هل تلتزم الإدارة الجزائرية، ممثلة في المديرية الجهوية للجمارك بورقلة، بمبادئ الحوكمة؟

وللإمام بهاته الإشكالية قمنا بصياغة التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الشفافية وتحسين الأداء الإداري
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف المساءلة وقلة إعتتماد الرقمنة في إنخفاض فعالية الحوكمة
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إستخدام الرقمنة وفعالية الحوكمة

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة بشكل معنوي و مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة .

فرضيات الدراسة :للاوصول إلى إجابات على الإشكاليات الفرعية السابقة إعتمدنا جملة من الفرضيات التالية

الفرضيات الفرعية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الشفافية وتحسين الأداء الإداري .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى المساءلة والرقمنة ومستوى تجسيد الحوكمة .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إستخدام الرقمنة وفعالية الحوكمة.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة بشكل معنوي على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الموضوع في :

- تقدم إطارا تحليليا يجمع بين الجانب المعياري والذي يتمثل في الأطر القانونية والجانب الواقعي .
- تسد ثغرة بحثية في الادبيات المتعلقة بتطبيق الحوكمة في الإدارات العمومية الجزائرية.
- تساهم في تقييم أثر الإصلاحات الأخيرة كقانون الصفقات العمومية 2023 وإعطاء مؤشرات حول نجاحها في تحقيق أهدافها.

أهداف الدراسة

- رصد وتحليل الاطار القانوني والمؤسسي للحوكمة الرشيدة في الجزائر ، وتحديد مدى توافقه مع المعايير والمبادئ الدولية .

- تقييم مستوى الأداء الفعلي للإدارات العمومية الجزائرية في تطبيق مبادئ الحوكمة.
- تشخيص المعوقات الهيكلية والسلوكية ، التي تحول دون تفعيل الحوكمة .
- اقتراح اليات عملية قابلة للتطبيق لتجاوز الفجوة بين النص والممارسة والانتقال نحو نموذج اكثر فاعلية لحوكمة الإدارات العمومية في الجزائر .

مبررات إختيار الموضوع :

- اهتمامي الشخصي بمجال الادارة العمومية والاصلاح الاداري ، ورغبتني في التعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات العمومية الجزائرية ودورها في تحسين الاداء الاداري وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين .
- كما يعود اختياري لهذا الموضوع الى احتكاكي المباشر بالادارة العمومية ، من خلال الدراسة والملاحظة ، مما أثار اهتمامي بمعرفة واقع تطبيق الحوكمة والتحديات التي تواجه تجسيدها في المؤسسات العمومية الجزائرية .

منهج الدراسة : من أجل تحليل إشكالية الدراسة بطريقة علمية ومنهجية، استخدمنا المنهج الوصفي، بالنسبة للجزء النظري، من خلال استخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية.

أما بالنسبة للجزء التطبيقي، فقد استخدمنا منهج دراسة حالة ، حيث تم جمع البيانات باستخدام استمارة الاستبيان، الذي تم تصميمه انطلاقا من دراسات سابقة في الموضوع.

تم توزيع استمارة الاستبيان على موظفي المديرية الجهوية للجمارك بورقلة وتم الاعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية مثل أدوات الإحصاء الوصفي، باستخدام برنامج SPSS.

حدود الدراسة : يكون نطاق الدراسة على النحو التالي :

الحدود البشرية: تمت هذه الدراسة على عينة من الموظفين يقدر بـ 40 موظفا يعملون بالمديرية الجهوية للجمارك بورقلة .

الحدود المكانية: استهدفت الدراسة المديرية الجهوية للجمارك بورقلة .

الحدود الزمنية: كانت فترة التربص ممتدة خلال شهر ماي للسنة الجامعية 2026/2025 على مستوى المديرية الجهوية للجمارك بورقلة .

مرجعية الدراسة :

من أجل الجانب النظري للبحث اعتمدنا على المصادر والمراجع التالية :

الكتب والمجلات المحكمة ، والاطروحات الجامعية والقوانين .

الدراسات السابقة المتمثلة في أطروحات الدكتوراة والمجستير والمقالات .

أما في الجانب التطبيقي استخدمنا :

الإستبيان ، الملاحظة ، البرامج والأدوات الإحصائية التي ساعدت في الحصول على النتائج.

صعوبات الدراسة

- محدودية الدراسات المحلية التي تناولت تقييم واقع الحوكمة في الادارة العمومية في الجزائر .

هيكل الدراسة : تمت معالجة موضوع الدراسة من خلال فصلين كما يلي :

الفصل الاول : يتناول الأدبيات النظرية لمفهوم الحوكمة والتركيز على مبادئها والاطار المؤسسي والقانوني لها في الادارة الجزائرية ، إضافة إلى مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية .

الفصل الثاني : يتناول الدراسة الميدانية على مستوى المديرية الجهوية للجمارك بورقلة حيث سنعرض فيه طريقة جمع البيانات والادوات المستعملة في التحليل .

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

تمهيد الفصل :

سيتم في هذا الفصل التطرق لأدبيات الدراسة كمبحث أول و الدراسات السابقة كمبحث ثاني ، كما يلي

المبحث الاول : الأدبيات النظرية حول حوكمة الإدارة العمومية .

المبحث الثاني : سنتطرق إلى الدراسات السابقة المحلية والأجنبية .

المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول حوكمة الإدارة العمومية

تعد حوكمة الادارة العمومية من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الادبيات الادارية والقانونية نظرا لدورها في تعزيز الشفافية وتحسين جودة الخدمات العمومية وقد تباينت المقاربات النظرية في تفسير هذا المفهوم تبعا لاختلاف المرجعيات المؤسسية حيث ربطه البعض بالاصلاح الاداري بينما اعتبره آخرون إطارا شاملا لادارة الشأن العام ، كما ركزت هذه الادبيات على مبادئ اساسية مثل المشاركة ، سيادة القانون ، والكفاءة . ومن هذا المنطلق سنتطرق في هذا المبحث للأدبيات النظرية المتعلقة بحوكمة الادارة العمومية.

وينقسم المبحث إلى ثلاث مطالب:

المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم الحوكمة ومبادئها.

المطلب الثاني: أليات ومؤشرات قياس أداء الحوكمة في الإدارة العمومية .

المطلب الثالث: الإطار المؤسسي و القانوني لحوكمة الادارة العمومية في الجزائر.

المطلب الأول : تعريف الحوكمة ، نشأتها ومبادئها الأساسية

أولا : تعريف الحوكمة

1- التعريف اللغوي :

في قواميس اللغة العربية الحوكمة هي لفظ لغوي مشتق من الفعل حكم ، الذي يعني العلم والحكمة والذي يشتق منه عدة الفاظ ، كالحكومة والحوكمة والحكمانية والحاكمية . وجاء في لسان العرب بأن من صفات الله الحكم ، الحاكم أي القاضي ، يحكم الأشياء ويتقنها وقيل حكيم ذو حكمة أي معرفة أفضل الأشياء بأفضل معلوم وحكمت بمعنى منعت وأصل الحكومة رد الرجل عن الظلم والحكم هو القضاء ¹.

2- التعريف الإصطلاحي :

يعني الحكم بصفة عامة مجموعة من القواعد التي يتم من خلالها إنفاذ القوة لصالح مجموعة معينة ، ويهدف إلى فهم العلاقات الداخلية بين أجهزة الدولة المختلفة ، وأنماط العلاقات المتغيرة بين الحكومة والبيروقراطية والمجتمع المدني . وهنا يطرح التساؤل على أن الحكم الممارس هل هو حكم سيئ أو حكم جيد ومن هو المسئول عن رداءته أو جودته ².

إصطلاحا : تعددت تعريفات الحوكمة بحسب المنظور النظري والمجال التطبيقي، ويمكن إجمال أهمها على النحو التالي:

1- تعريف البنك الدولي : يعرف البنك الدولي الحوكمة بأنها الحالة التي من خلالها تتم إدارة الموارد الاقتصادية للمجتمع بكفاءة عالية بهدف التنمية .

1- رفاة فافة ، الفساد والحوكمة دراسة مسحية للتقارير الدولية . ط1. مكتبة الوفاء القانونية الاسكندرية 2016 ، ص 68

2- رفاة فافة ، الفساد والحوكمة ، دراسة مسحية للتقارير الدولية ، دراسة حالة الجزائر ، مرجع سابق ، ص 69

2- تعريف مؤسسة التمويل الدولية : عرفت مؤسسة التمويل الدولية الحوكمة بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها¹.

في سياق ذي صلة حدّد البنك الدولي للانشاء والتعمير مفهوم الحوكمة لأول مرة في تقريره الصادر عام 1989

تحت عنوان افريقيا جنوب الصحراء من الازمة الى النمو المستدام على أنه الطريقة التي تمارس بها السلطة في ادارة وتنظيم الموارد الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما في سبيل تحقيق النمو والتنمية.²

3- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) هي النظام الذي يوجه ويضبط اعمال المؤسسة ، حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسة كمجلس الإدارة والمساهمين ، وذوي العلاقة ويضع القواعد والاجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة ، كما يضع الأهداف والاستراتيجيات³ اللازمة لتقييم الأداء .

4- تعريف الأمم المتحدة: تنظر الأمم المتحدة إلى الحوكمة باعتبارها "مجموعة من القيم والسياسات والمؤسسات التي يتم من خلالها إدارة الشؤون الاقتصادية والسياسية والإدارية للدولة ، على جميع المستويات، وذلك بطريقة شفافة وديمقراطية وخاضعة للمساءلة".⁴

والحوكمة "ليست مجرد مجموعة من القواعد الجامدة، بل هي ثقافة تنظيمية تسعى إلى تحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، مع ضمان الالتزام بالقوانين واللوائح والمعايير الأخلاقية". فالحوكمة تمثل "الإطار المؤسسي والقانوني الذي يحكم العلاقات التعاقدية وغير التعاقدية داخل المؤسسة وخارجها، مما ينعكس إيجاباً على تنافسيتها في الأسواق العالمية".

1-حمدي معمر ، فلاق صليحة ، متطلبات حوكمة الرقابة الشرعية في المؤسسات المالية الإسلامية ،مجلة دراسات في المالية الإسلامية والتنمية ، المجلد2، العدد2، جامعة ابن خلدون ،تيارت ، الجزائر ، 2021 ، ص30

2 -سعودي رشيد ، عطوي أمينة ، تقييم جودة الحوكمة : دراسة مقارنة بين الجزائر والمغرب وتونس ، مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية ، مج 14 ، ع 1 ، ص 390

3 - بوحنية قوي، محمد قوجيل ، الحوكمة الاقتصادية والمقاولة ، دراسة في المؤشرات الدولية والتطبيقات المستقبلية ، ص15

4 -مدحت محمد أبو النصر،الحوكمة الرشيدة ، فن إدارة المؤسسات عالية الجودة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ط1، 2015 ، ص35

نشأة وتطور مفهوم الحوكمة

ثانيا : الجذور التاريخية للمفهوم الحوكمة

تعود جذور فكرة الحوكمة إلى عصور قديمة، حيث نجد ملامحها واضحة في الحضارات الكبرى، ففي الحضارة الفرعونية تميز النظام الإداري بدرجة عالية من التنظيم، حيث كانت توجد دواوين متخصصة للإشراف على المال العام، كما كان هناك نظام للمراقبة والمحاسبة يُعرف بـ "بيت الملك"، وهو شبيه بمؤسسات الرقابة الحديثة، أما في الفكر اليوناني فقد طرح أرسطو في كتابه "السياسة" أسس الحكم الرشيد القائم على العدالة وسيادة القانون، وميز بين أشكال الحكم الصالح والفساد. وفي التراث الإسلامي، نجد مبادئ متقدمة للحوكمة، فمفهوم "العدل" يشكل جوهر الحكم في الإسلام كما أن مؤسسة "الاحتساب" التي كانت قائمة في الدولة الإسلامية تعد نموذجا رائداً للرقابة على الأسواق والمرفق العام¹.

1- النشأة الحديثة والمراحل التطورية

يُعد النصف الثاني من القرن العشرين نقطة تحول حاسمة في تبلور مفهوم الحوكمة بشكله الحديث. ويمكن تتبع تطوره عبر المراحل التالية:

المرحلة الأولى (الخمسينيات والستينيات): بدأت النقاشات حول حوكمة الشركات في الولايات المتحدة وبريطانيا، وذلك بسبب انفصال الملكية عن الإدارة في الشركات الكبرى، مما أوجد ما يعرف بـ "إشكالية الوكالة". وقد طرح كل من أدولف بيرل وغاردينر مینز فكرة أن المديرين التنفيذيين أصبحوا يسيطرون على الشركات على حساب المساهمين، مما استدعى وضع آليات رقابية لحماية حقوق المالكين.

المرحلة الثانية (السبعينيات والثمانينيات): شهدت هذه الفترة أزمات مالية وإدارية كبرى سلطت الضوء على ضرورة تطوير أنظمة الحوكمة. ففي عام 1970، أعلن إفلاس شركة "بين سنترال" للسكك الحديدية، وفي الثمانينيات انتشرت

¹ - مشتة بومدين ، الحوكمة المحلية كألية لتحسين تسيير ميزانية الجماعات الإقليمية في الجزائر ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، 2022/2023

أزمة مدخرات وقروض في الولايات المتحدة، مما كشف ثغرات كبيرة في أنظمة الرقابة والمساءلة وقد استجابت الهيئات التنظيمية بسن قوانين وإجراءات أكثر صرامة.

المرحلة الثالثة (التسعينيات): تعد هذه المرحلة الأهم في تأسيس مفهوم الحوكمة العالمي، وذلك بفضل تقرير "كادبوري" الصادر في بريطانيا عام 1992، والذي يعتبر أول مدونة مكتوبة لقواعد حوكمة الشركات. ومنذ ذلك الحين، صدرت تقارير مهمة مثل تقرير "غرينبوري" (1995) وتقرير "هامبل" (1998). وفي المجال العام، برز مفهوم "الحوكمة الرشيدة" في أدبيات البنك الدولي وصندوق النقد الدولي كشرط أساسي للإقراض والمساعدات التنموية.¹

المرحلة الرابعة (بعد عام 2000 حتى اليوم): شهدت هذه المرحلة تطورات متسارعة، خصوصاً بعد انهيار شركتي "إنرون" و"وورلدكوم" عامي 2001 و2002، مما أدى إلى إصدار قانون "سارينز - أوكسلي" في الولايات المتحدة عام 2002، وهو أحد أكثر القوانين صرامة في تاريخ حوكمة الشركات. ثم تلتها أزمة الرهن العقاري عام 2008، مما كشف حاجة ماسة لتطوير أنظمة الحوكمة في القطاع المصرفي والمالي. وفي العقد الأخير، ظهرت مفاهيم جديدة مثل الحوكمة الرقمية، وحوكمة الذكاء الاصطناعي، والحوكمة البيئية والاجتماعية.²

2 - تطور الحوكمة في السياق العربي

على مستوى العالم العربي، بدأ الاهتمام بالحوكمة متأخراً نسبياً، وذلك تحت ضغط المؤسسات المالية الدولية ومنظمات المجتمع المدني. وقد شكلت أزمة التسعينيات المالية في بعض الدول العربية، مثل الأزمة المصرفية في الأردن 1989-1990، وأزمة شركات الاستثمار في مصر 1998-1999، حافزاً قوياً لاستيراد مفهوم الحوكمة، فأصبحت مطلباً رئيسياً في برامج الإصلاح الإداري والاقتصادي في المنطقة العربية، حيث صدرت العديد من القوانين والمدونات الموجهة لحوكمة الشركات والمؤسسات العامة.

ثالثاً : الفرق بين الحوكمة والإدارة التقليدية

¹ - شطي، نبيلة عبد الفتاح. "الحوكمة وأثرها على التجارة الدولية". مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة جامعة عين شمس، المجلد 8، العدد 2، 2021، ص115

² - تشن، يوتشين. إدارة الحوكمة الرقمية. بيروت: منشورات المركز العربي للأبحاث، 2019

يخلط العديد من الباحثين والممارسين بين مفهومي الحوكمة والإدارة التقليدية، غير أن هذين المفهومين يختلفان اختلافاً جوهرياً على مستويات متعددة؛ فالهدف، والنطاق، وآليات التطبيق، والعلاقة مع الأطراف ذات المصلحة، كلها مجالات تتباين فيها الحوكمة عن الإدارة التقليدية بشكل واضح ويمكن القول إن الإدارة التقليدية هي النمط السائد في الفكر الإداري الكلاسيكي القائم على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، في حين أن الحوكمة تمثل نقلة نوعية تتجاوز هذه الوظائف التقليدية إلى آفاق أوسع تشمل الشفافية والمساءلة والمشاركة.

تتجسد الفروق بين الحوكمة والإدارة التقليدية في مظاهر عملية متعددة على أرض الواقع. ففي ظل الإدارة التقليدية، غالباً ما تتركز سلطة الإدارة العليا في يد شخص واحد (كالمدير العام)، وتكون المعلومات محصورة في نطاق ضيق، وتغيب آليات المساءلة الفعالة. أما في ظل الحوكمة، فإن السلطة موزعة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية واللجان المتخصصة، وتكون المعلومات متاحة للجهات الرقابية والمساهمين، وتوجد آليات واضحة للمحاسبة على القرارات¹ والنتائج.

كما أن الشركات التي تطبق مبادئ الحوكمة تتمتع بسمعة أفضل وتكاليف تمويل أقل وقدرة أكبر على جذب الاستثمارات الأجنبية، بينما تواجه الشركات التي لا تزال تعمل بنماذج الإدارة التقليدية تحديات أكبر في الأسواق العالمية.

يكمن الدور التكاملي للحوكمة في قدرتها على معالجة القصور الهيكلي للإدارة التقليدية. فالإدارة التقليدية، رغم أهميتها في تأدية الوظائف اليومية، تعاني من محدودية الرؤية وغياب الضوابط الرقابية الخارجية وضعف آليات حماية حقوق الموظفين. وتأتي الحوكمة لتوفر إطاراً تنظيمياً وأخلاقياً يكمل أدوار الإدارة التقليدية، ويضمن ممارسة السلطة بشكل مسؤول وشفاف.

¹ - صابونجي، نادية. مبادئ الحوكمة وتأثيرها على قوانين المؤسسة*. عمان: دار الحامد للنشر، 2018. ص 70

إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الحوكمة لم يعد خياراً بل ضرورة حتمية في عصر الرقمنة، فالنماذج الإدارية التقليدية لا تستطيع مواكبة تعقيدات بيئة الأعمال الحديثة ومتطلبات الشفافية التي تفرضها الثورة المعلوماتية¹.

المبادئ الأساسية للحوكمة

الشفافية :

هي أحد مفاهيم الحوكمة الحديثة والمتطورة والتي تعتمد على الإدارة الواعية واهميتها للمؤسسة والأطراف المعنية وتعني بهذا الانفتاح والامتناع عن الغموض والسرية والمعلومات المضللة وإمكانية الوصول والرؤية الراسخة وإتخاذ القرارات وتنفيذها ، يتم وفق الاليات وإجراءات واضحة للجميع سواء عاملين او مسؤولين والابتعاد عن كل ضبابية هي وضوح ماتقوم به المؤسسة ووضوح علاقتها مع المواطنين المنتفعين من الخدمة وعلنية الإجراءات والغايات والاهداف².

المساءلة :

يجب ان تتوفر للحكومة مقومات الشرعية ومساءلتها وهي ان يكون جميع الحكام والمسؤولين ومتخذي القرار في الدولة خاضعين لمبدأ المحاسبة امام الراي العام ومؤسساته دون استثناء وتعتبر المساءلة بمثابة صمام الأمان ليس للمؤسسات الحكومية فقط بل أيضا القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني وترتبط المساءلة بالشفافية علاقة تكامل حيث ان في

¹ - ترس، محمد. "واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية بين التحديات والفرص". مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج. 15، ع 2، ص 117

² - امير فرج يوسف ، الحوكمة ومكافحة الفساد ، ط1، مكتبة الوفاء القانونية ، الاسكندرية ، 2016 ، ص 112

غياب الشفافية لا يتوقع حدوث مساءلة وبدون مساءلة لا تكون هناك شفافية أي قيمة عملية كما يجب ضمان التنسيق والتعاون بين كل الوسائل الحكومية ومنظمات المجتمع المدني وقطاع الأعمال.¹

سيادة القانون :

عرفته الأمم المتحدة بأنه مبدأ حكم يكون في جميع الأشخاص والكيانات العامة والخاصة والمؤسسات، بما في ذلك الدولة ذاتها، مسؤولين أمام القوانين العلنية الصادرة وتطبق بالتساوي على الجميع ويحتكم في إطارها إلى قضاء مستقل و تتفق مع المبادئ الدولية لحقوق الإنسان.²

تعبّر سيادة القانون على إدراك مدى ثقة الوكلاء في القواعد المجتمعية والإلتزام بها وخاصة جودة تنفيذ العقود وحقوق الملكية والشرطة والمحاكم، فضلاً عن احتمال ارتكاب الجريمة والعنف، يدخل في احتساب هذا المؤشر متغيرات عديدة نذكر منها سرعة الإجراءات القضائية³، حماية الملكية الخاصة، الإستقلال القضائي، الثقة في الشرطة، الثقة في النظام القضائي، درجة تنفيذ أوامر المحكمة وغيرها.

المشاركة :

تعتبر المشاركة من أبرز آليات الحوكمة وهي حق الجميع للمشاركة في إتخاذ القرار مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحهم وتركز المشاركة على حرية التعبير والتجمع وتنظيم المجتمع المدني.

¹ - خالد باراة، مقارنة تسيير العمومي الجديد ودورها في وكمة10 مومي الجديد ودورها في حوكمة الإدارة، ص56

² - حيدر حميد علي، أحلام محمد الشواي، مبادئ الحوكمة ومواجهة الفساد، مجلة أداب المستنصرية، المجلد 150، ع109، الجامعة المستنصرية، العراق، 2025، ص107

³ - ناجي عبد النور، الدور التنموي للمجالس المحلية في إطار الحوكمة، جامعة باجي مختار عنابة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص85

ويعرف برنامج الأمم المتحدة المشاركة بان تكون لجميع الفئات من رجال ونساء راي في صنع القرارات التي تؤثر على حياتهم سواء بشكل مباشر او غير مباشر ويتطلب تحقيق المشاركة توزيع القوة السياسية والاقتصادية والاجتماعية على نطاق واسع في المجتمع ويعتبر الكثير ان المشاركة وسيلة وغاية في نفس الوقت وتعتبر المشاركة من ابرز اليات الحوكمة وهي حق الجميع للمشاركة في اتخاذ القرار إما مباشرة او بواسطة مؤسسات شرعية¹.

الكفاءة : هي قدرة الإدارة على توظيف مواردها المختلفة بطريقة تضمن تحقي الأهداف المسطرة باقل تكلفة وأقصر وقت ممكن مع المحافظة على جودة الخدمات المقدمة وتحسين الأداء المؤسسي بصورة مستمرة ، الأمر الذي يسهم في رفع فعالية الإدارة وتعزيز ثقة المواطنين في المرفق العام².

المطلب الثاني : مؤشرات قياس أداء الحوكمة في الإدارة الجزائرية

إن الحديث عن مؤشرات قياس حوكمة الإدارة العمومية يعني البحث عن آليات موضوعية وعلمية تمكننا من تقييم مدى التزام الإدارة العمومية بمبادئ الحوكمة الرشيدة، ورصد نقاط القوة والضعف في أدائها، واقتراح مسارات التصحيح والتطوير اللازمة. وتزايد أهمية هذه الإشكالية في السياق الجزائري، خاصة في ضوء الجهود المتواصلة التي تبذلها الدولة لتعزيز الشفافية ومكافحة الفساد، وعلى رأسها إنشاء وتطوير الهيئات الوطنية المكلفة بهذه المهام الحيوية.

أولاً: مفهوم مؤشرات الحوكمة وخصائصها الموضوعية

تُعرف مؤشرات الحوكمة بأنها الأدوات أو المعايير القابلة للقياس الكمي والنوعي التي تستخدم لتقييم مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة داخل الإدارات العمومية. وتتميز هذه المؤشرات بمجموعة من الخصائص التي تحدد فاعليتها ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة منها.

¹ - حسن كريم ، مفهوم الحكم الرشيد والفساد والحكم الرشيد في البلاد العربية ، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية ، ص 10
² - أبو النصر مدحت محمد ، الحوكمة الرشيدة ، فن إدارة المؤسسات عالية الجودة ، القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ص 98

الموضوعية : أي أن تكون المؤشرات قائمة على معايير واضحة غير قابلة للتأويل أو التلاعب سواء بشكل كمي من خلال مؤشرات رقمية، أو نوعي من خلال معايير تصنيفية.

القابلية للقياس : بحيث تعكس المؤشرات بدقة الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

الديناميكية : أي القدرة على التكيف مع المتغيرات والتطورات التي تطرأ على البيئة المؤسسية والإدارية.¹

ثانياً: مستويات قياس حوكمة الإدارة العمومية

يمكن تصنيف مؤشرات قياس حوكمة الإدارة العمومية وفقاً لعدة مستويات، يتكامل كل منها مع الآخر لتشكيل رؤية شاملة ومتكاملة.

1- مستوى المؤشرات الهيكلية

تقيس هذه المؤشرات مدى توفر الأطر القانونية اللازمة لتطبيق الحوكمة الرشيدة. " إي أن وجود هيئات وطنية مستقلة ومزودة بالصلاحيات الكافية يُعد مؤشراً هيكلياً أساسياً. فرغم أن الجزائر قد أنشأت هيئات وطنية لمكافحة الفساد والوقاية منه، فإن تقييم فاعليتها يظل مرهوناً بمدى استقلاليتها الفعلية² ومدى القدرات المادية والبشرية المتاحة لها ومن المؤشرات الهيكلية المهمة أيضاً:

- وجود استراتيجية وطنية للشفافية والوقاية من الفساد.
- مدى توفر إطار قانوني واضح ومتكامل لمكافحة الفساد وحماية المبلغين.
- إنشاء آليات مؤسسية للتنسيق بين مختلف الهيئات المعنية بمكافحة الفساد.

2- مستوى مؤشرات العمليات والإجراءات .

¹ - مشري راضية ، مقالاتي موني ، الهيئات الوطنية لمكافحة الفساد في الجزائر ، مجلة الدراسات القانونية ، العدد 12 ، 2020 ، ص45

² - مشري راضية ، مقالاتي موني ، الهيئات الوطنية لمكافحة الفساد في الجزائر ، مجلة الدراسات القانونية ، العدد 12 ، 2020 ، مرجع سابق ، ص 48

تركز هذه المؤشرات على فحص الكيفية التي تُمارس بها الأنشطة الإدارية والمالية داخل المؤسسات العمومية. وهي مؤشرات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمبادئ الشفافية والمساءلة.

مؤشر الشفافية في الإجراءات : يقيس مدى وضوح وإنفتاح العمليات الإدارية على الرقابة العامة.

مؤشر رقمنة الإجراءات : فكلما كانت الإجراءات مؤتمتة ومُرقمنة، قلّت فرص التدخل البشري الذي قد يؤدي إلى ممارسات غير سليمة .

مؤشر تبسيط الإجراءات : فالإجراءات المعقدة والمتشعبة تُشكل بيئة خصبة للفساد والبيروقراطية .

3- مستوى مؤشرات المخرجات والأثر

تركز هذه المؤشرات على النتائج الفعلية لجهود مكافحة الفساد وتعزيز الحوكمة، وهي بذلك الأكثر صعوبة في القياس والأكثر دلالة على الفاعلية الحقيقية نذكر منها :

- عدد القضايا التي تم التحقيق فيها ومعالجتها من قبل الهيئات المختصة.

- نسبة استرداد الأموال المنهوبة أو المختلسة.

- مستوى ثقة المواطنين في المؤسسات العمومية.¹

ثانيا : المؤشرات الخاصة بتقييم الهيئات الوطنية لمكافحة الفساد

إذا كانت الهيئات الوطنية لمكافحة الفساد تمثل إحدى الآليات المؤسسية الرئيسية لتعزيز حوكمة الإدارة العمومية، فإن تقييم أداء هذه الهيئات يستلزم مجموعة من المؤشرات الخاصة التي يمكن إجمالها فيما يلي :

1- مؤشر استقلالية الهيئة

¹ - مشري راضية ، مقلاني موني ، الهيئات الوطنية لمكافحة الفساد في الجزائر ، مجلة الدراسات القانونية ، العدد 12 ، 2020 ، مرجع نفسه، ص 52

يُعتبر استقلال الهيئات الوطنية لمكافحة الفساد شرطاً مسبقاً لفاعليتها، ويُقاس هذا الاستقلال من خلال عدة مؤشرات فرعية¹ وهي :

-مدى استقلالية تعيين أعضاء الهيئة وعدم خضوعهم لأي سلطة خارجية.

-مدى استقلالية الميزانية المخصصة للهيئة.

-مدى حصانة أعضاء الهيئة من الملاحقة بسبب قراراتهم المهنية .

-مدى توفر آليات تحمي الهيئة من التدخلات السياسية أو الإدارية.²

2-مؤشر الفاعلية التشغيلية

-يقيس هذا المؤشر قدرة الهيئة على أداء مهامها بفعالية وكفاءة.

-عدد التقارير والتحقيقات التي أنجزتها الهيئة سنوياً .

-متوسط الوقت المستغرق للبت في القضايا المحالة إليها.

-عدد التوصيات الصادرة عن الهيئة ونسبة تنفيذها من قبل الجهات المعنية.

-مدى توفر الكفاءات والخبرات المتخصصة داخل الهيئة.³

3- مؤشر القدرة على الوقاية

تُعد وظيفة الوقاية من الفساد من أهم الوظائف التي تضطلع بها الهيئات الوطنية، وتشمل مؤشرات يمكن قياسها :

-عدد البرامج التكوينية والتوعوية التي نظمتها الهيئة.

¹ -مجدي، يحي وعون، إسمهان. "تقييم واقع الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته، المجلة الدولية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 3، العدد 3، 2019، ص 40

² -بوجوراف عبد الغني، هيئات مكافحة الفساد والوقاية منه في التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2019، ص 78

³ -مشري، راضية ومقلاقي، موني. المرجع السابق، ص 55

-مدى تطوير آليات استباقية لتحديد مناطق الخطر في الإدارة العمومية.

-عدد الدراسات والتقارير الاستشرافية التي أعدها الهيئة.

-مدى تفعيل آليات حماية المبلغين عن الفساد والشهود والخبراء.

4. مؤشر التعاون والتنسيق المؤسسي

-يعكس هذا المؤشر مدى قدرة الهيئة على بناء علاقات تعاون فعالة مع مختلف المؤسسات والهيئات المعنية بمكافحة الفساد.

- عدد اتفاقيات التعاون الموقعة مع المؤسسات العمومية ومنظمات المجتمع المدني.

- مدى التنسيق مع السلطة القضائية والهيئات الرقابية الأخرى.

- مدى الانفتاح على الخبرات والمعايير الدولية في مجال مكافحة الفساد.

ومن اللافت في هذا السياق أن السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته في الجزائر قد أبرمت مؤخراً اتفاقية تعاون مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تم بموجبها استحداث ماستر أكاديمي حول موضوع "الحوكمة والوقاية من الفساد"، كما وقعت اتفاقية تعاون مع الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار لتعزيز مبادئ النزاهة والشفافية في المجال الاقتصادي، وهو ما يمثل مؤشراً إيجابياً على فاعلية التنسيق المؤسسي، وإن كانت النتائج الفعلية لهذا التعاون تحتاج إلى مزيد من التقييم والتحليل .

المطلب الثالث: الإطار القانوني والمؤسسي للحكومة في الجزائر

تمثل الحكومة في الجزائر أحد المحاور الأساسية التي ركزت عليها الإصلاحات الاقتصادية والإدارية خلال العقدين الأخيرين، وذلك في إطار سعي الدولة إلى الانتقال من النمط التقليدي للإدارة إلى نمط يقوم على مبادئ الحكم الراشد. وقد تجلّى هذا الاهتمام من خلال جملة من التشريعات والمؤسسات التي شكلت الإطار القانوني والمؤسسي للحكومة في البلاد .

أولاً : الإطار القانوني : على المستوى الدستوري، فقد أسس دستور 2020 لمنظومة الحكومة من خلال النص على مبادئ الشفافية والمساءلة وتكريس رقابة الشعب على الحكم. فقد نصت المادة الأولى من الدستور على أن الجزائر "جمهورية ديمقراطية شعبية"، كما أكدت ديباجة الدستور على "ترقية مبادئ الحكم الراشد" كأحد أهداف الدولة. وقد شكل هذا الأساس الدستوري مرجعية عامة للتشريعات اللاحقة في مجال الحكومة.

تم إصدار جملة من القوانين التي تهدف إلى تجسيد مبادئ الحكومة في الإدارة الجزائرية. ومن أبرز هذه التشريعات القانون رقم 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، والذي أنشأ الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته، كما نص على آليات الإبلاغ عن حالات الفساد وحماية المبلغين.¹

كما صدر القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية، والذي كرس مبدأ الشفافية في إعداد وتنفيذ الميزانية العامة² للدولة .

تم إصدار ميثاق الحكومة الرشيدة في المؤسسات والهيئات العمومية، والذي يعد وثيقة مرجعية تحدد المبادئ والقيم التي ينبغي أن تسترشد بها الإدارة الجزائرية في أدائها. وقد تضمن هذا الميثاق مبادئ الشفافية والمساءلة والنزاهة والمشاركة والنجاعة، إلى جانب آليات تنفيذها ومؤشرات قياسها.

¹ - القانون رقم 06-01 المؤرخ في 20 فبراير 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته

² - قمو أسيا ، حزلة موسى ، مدى إلتزام المؤسسات الحكومية الجزائرية بحكومة الشركات ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، مج 11، ع2 ، ص145

تم إنشاء مؤسسات رقابية متخصصة للإشراف على تطبيق مبادئ الحوكمة. وتعد المحكمة العليا ومجلس الدولة أبرز هذه المؤسسات من حيث الرقابة القضائية، كما تم إنشاء سلطات الضبط المستقلة، ومنها سلطة ضبط السمعي البصري، وسلطة ضبط البريد والاتصالات، وسلطة ضبط المنافسة.¹ وستنظر إلى بعض المؤسسات التي تساعد على حوكمة العمل الإداري وترشيده .

ثانيا : الإطار المؤسسي :

1- مجلس المحاسبة :

يُعتبر مجلس المحاسبة أقدم وأهم مؤسسة رقابية عليا في الجزائر، وهو هيئة مستقلة مخولة دستورياً بالرقابة البعدية على أموال الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والمرافق العمومية، يعود تأسيسه إلى دستور 1976 المادة 190 ، ثم أكدته دساتير 1989 المادة 160 و 1996 المادة 170 .

الإطار القانوني :

يُنظم عمل المجلس بموجب الأمر رقم 20-95 المؤرخ في 17 جويلية 1995 ، المتعلق بمجلس المحاسبة، والمعدل والمتمم بموجب الأمر رقم 02-10 المؤرخ في 26 أوت 2010 ، والذي خول له صلاحيات إدارية وقضائية واسعة، كما يُحدد المرسوم الرئاسي رقم 377-95 النظام الداخلي للمجلس وآليات سيره.

المهام والصلاحيات : يتمتع مجلس المحاسبة باختصاص إداري وقضائي، ويمارس رقابته على كل الهيئات والأجهزة التي تتعامل مع المال العام، وتتمثل أهم مهامه في :

¹ - بلعسل كمال دور فواعل الحوكمة في بناء دولة القانون: قراءة في التجربة الجزائرية ، الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية ، مج8 مجلة ، 1 ، ص88

1- الرقابة القضائية: على حسابات المحاسبين العموميين، والفصل في أخطائهم والتأكد من صحة التصرفات المالية.¹

2- الرقابة الإدارية: من خلال إجراء التحقيقات والتدقيقات، وإعداد تقارير سنوية يرفعها إلى رئيس الجمهورية والبرلمان، تتضمن ملاحظات حول تنفيذ قوانين المالية واقتراحات لتحسين التسيير.

3- المساعدة في صنع القرار: من خلال إبداء الرأي في مشاريع القوانين المتعلقة بالمال العام، وتقييم مدى فعالية السياسات العمومية .

4- الاستقلالية: يعد مجلس المحاسبة مؤسسة قضائية ومالية مستقلة حيث يعين رئيسه بموجب مرسوم رئاسي وله حرية اعداد ميزانيته وتقديرات نفقاته ضمن قانون المالية مما يعزز استقلاليته عن السلطة التنفيذية².

2- السلطة العليا للشفافية و الوقاية من الفساد :

حدد دستور 2020 صلاحيات السلطة في المادة 205 ، ثم جسدها في القانون رقم 22-08 المؤرخ في 5 ماي 2022 والذي وسع من صلاحياتها الرقابية ،وكرس إستقلاليته من خلال تشكيلة متنوعة من أعضائها.³

مهامها :

وضع وتنفيذ الاستراتيجية الوطنية للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته.

تنسيق جهود مختلف الهيئات والقطاعات الوزارية في مجال مكافحة الفساد.

¹ - المادة 43 من الامر 20-95 المؤرخ في 17 جويلية 1995 المتعلق بمجلس المحاسبة

² - بن لعبيدي، هيئات الرقابة العليا على الاموال العمومية - مجلس المحاسبة نموذجاً ASJP.2023

³ - المادة 204 من دستور 2020

تلقي وإدارة التصريحات بالممتلكات .

نشر ثقافة النزاهة وتعزيز آليات التبليغ عن الفساد وحماية المبلغين.

إلى جانب الرقابة المالية والقضائية أنشأت الجزائر هيئات رقابية ذات طبيعة إستشارية وتشاركية تهدف إلى إشراك المجتمع المدني والمهنيين في ترقية الحوكمة منبئين هذه الهيئات :

3- المرصد الوطني للمجتمع المدني : أنشئ هذا المرصد كهيئة استشارية لدى رئيس الجمهورية بموجب التعديل الدستوري لسنة 2020 وتم تنظيم عمله بموجب المرسوم الرئاسي رقم-21 139 المؤرخ في 12 أفريل 2021 ويهدف إلى تعزيز الحكم الرشيد من خلال إشراك المجتمع المدني في رسم السياسات العمومية وتقييمها¹.

المهام الرئيسية :

يتمثل دوره في إبداء التوصيات والاقتراحات حول المخططات والبرامج العمومية، وتعزيز الشفافية والحوكمة داخل الجمعيات والمنظمات غير الحكومية، ومرافقة الفاعلين الجمعويين لتأهيلهم.

- طبيعته وأهميته : هو بمثابة حلقة وصل منهجية بين الدولة والمجتمع المدني، تهدف إلى إضفاء صبغة تشاركية على عملية الحوكمة، ويُعتبر آلية رقابية من نوع جديد تركز على الرقابة المجتمعية والاستشارة. المجلس الأعلى لأداب وأخلاقيات مهنة الصحفي :

شكّل قطاع الإعلام محورًا آخر لإرساء قواعد الحوكمة، وذلك من خلال إنشاء هيئة مهنية مستقلة لتنظيم ومراقبة أخلاقيات الممارسة الصحفية . صدر المرسوم الرئاسي رقم 24-298 المؤرخ في 24 سبتمبر 2024 ، والمحدد لتشكيلة المجلس الأعلى لأداب وأخلاقيات مهنة الصحفي وتنظيمه وسيره.

- المهام والصلاحيات : يتولى المجلس السهر على تطبيق ميثاق أخلاقيات المهنة، والنظر في الشكاوى المتعلقة بمخالفات الصحفيين، والعمل على نشر ثقافة أخلاقيات المهنة عبر التدريب والتأهيل.

¹- المرسوم الرئاسي المؤرخ في 12 أفريل 2021

التركيبة وآلية العمل : يتكون المجلس من 12 عضواً، يُعين نصفهم من قبل رئيس الجمهورية، وينتخب النصف الآخر من قبل الصحفيين والناشرين، مما يُكسبه صفة الاستقلالية والتمثيل المهني. ويُعد آلية رقابة ذاتية تهدف إلى تطوير الخطاب الإعلامي وتعزيز دوره في ترسيخ قيم الشفافية والمواطنة.

ثالثاً : تحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الإدارة الجزائرية

على الرغم من الجهود المبذولة من قبل الدولة الجزائرية لترسيخ مبادئ الحوكمة في الإدارة العامة، إلا أن واقع التطبيق يشهد العديد من التحديات والصعوبات التي تحد من فعالية هذه المبادئ. وترتبط هذه التحديات بعوامل مرتبطة بالإطار القانوني، والثقافة الإدارية السائدة، والهيكل التنظيمي، والجوانب المتعلقة بالشفافية والمساءلة.

1- تعتبر الثقافة الإدارية السائدة أحد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الجزائر. فالعديد من الإدارات ما زالت تعمل وفق النمط التقليدي القائم على السرية والبيروقراطية، مع ضعف في ثقافة المساءلة والمحاسبة. كما يلاحظ وجود مقاومة للتغيير من قبل بعض الموظفين والإدارات الإدارية التي تعتبر مبادئ الشفافية والإفصاح تهديداً لمصالحها أو امتيازاتها.

2- يواجه تطبيق الحوكمة في الإدارة الجزائرية تحديات تتعلق بضعف آليات الرقابة والمحاسبة. فرغم وجود مؤسسات رقابية متعددة، إلا أنها تعاني في الغالب من نقص الموارد البشرية والمادية، أو من عدم الاستقلالية الكافية في ممارسة مهامها. كما أن آليات المساءلة المجتمعية، كدور المجتمع المدني والإعلام في الرقابة على أداء الإدارة، لا تزال محدودة. تتجلى صعوبات تطبيق الحوكمة في نقص الكفاءات والمهارات الإدارية اللازمة لتطبيق مبادئها. فالحوكمة تتطلب إطاراً مؤهلاً وقادرة على التعامل مع آليات الشفافية الحديثة، كإعداد التقارير والإفصاح المالي، وإدارة المخاطر، وتقييم الأداء المؤسسي. إلا أن الإدارة الجزائرية تعاني من عزوف الكفاءات وعدم مواكبة برامج التكوين للمتطلبات الجديدة.¹

¹ - بلعسل كمال دور فواعل الحوكمة في بناء دولة القانون: قراءة في التجربة الجزائرية ، مرجع سابق ص55

3- هناك تحديات مرتبطة بالبيئة الاقتصادية والاجتماعية. فالجزائر تعتمد بشكل كبير على الموارد الريعية، وهو ما يؤثر على هيكل الحوافز في الإدارة العامة ويقلل من الضغوط الدافعة نحو الإصلاح والشفافية. كما أن ارتفاع نسبة البطالة وضعف الثقة في المؤسسات العامة يحد من قدرة المجتمع المدني على القيام بدوره الرقابي الفاعل

المبحث الثاني : الدراسات السابقة:

المطلب الأول: الدراسات المحلية والأجنبية

الدراسة الأولى :

دراسة للباحثة رولا الكبيجي ، دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني مذكرة ماجستير تخصص ادارة الاعمال كلية الدراسات العليا ، جامعة القدس ، 2019 ، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور وتأثير الحوكمة في الحد من ممارسات الفساد في القطاع العام الفلسطيني ، ولفحص هذا التأثير، تبنت الباحثة مؤشرات حوكمة القطاع العام العالمية، التي قام بتطويرها البنك

العالمي : The Worldwide Governance Indicators WGI

وهي المشاركة والمساءلة والاستقرار السياسي ، وغياب العنف، فاعلية الحكومة، جودة التشريعات، سيادة القانون، السيادة على الفساد، وتحاول هذه الدراسة الإجابة على السؤال الرئيس، وهو: ما أهمية تطبيق الحوكمة للمساهمة في الحد من الفساد في القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر المبحوثين، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها الإجماع على وجود علاقة تأثيرية لجميع مؤشرات الحوكمة في ، الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني من وجهة نظر

المبحوثين، كما أظهرت النتائج الدور الفاعل لجميع مؤشرات الحوكمة في الحد من الفساد، حيث أن الاستقرار السياسي وغياب العنف وسيادة القانون يشكّلان المحوران الأكثر أهمية في الحد من الفساد ، كما توصلت الدراسة إلى أن

الحوكمة في القطاع العام الفلسطيني تواجه عدة تحديات منها الاحتلال الإسرائيلي، والانقسام الداخلي .

الدراسة الثانية :

دراسة بايس الاميرة نزيهة وكلاخي لطيفة ، واقع الحوكمة ، كآلية لمكافحة الفساد في الادارات العمومية

2022 ، دراسة تحليلية لمؤشرات الحوكمة العالمية واسقاطها على الجزائر خلال الفترة 2010-2020 .

هدفت الدراسة الى ابراز واقع الحوكمة في الادارات العمومية الجزائرية ومدى مساهمتها في مكافحة الفساد الاداري وقد

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج التحليلي بالاعتماد على مؤشرات الحوكمة العالمية الصادرة عن البنك

الدولي ، عينة الدراسة تمثلت في بيانات ومؤشرات دولية خاصة بالجزائر ، وتوصلت الدراسة الى ان تحسين

مؤشرات الحوكمة ، يساهم في الحد من الفساد الاداري وان الجزائر مازالت بحاجة الى تعزيز الشفافية والمساءلة

والفعالية الحكومية.

الدراسة الثالثة :

دراسة الباحثة ربيعي منال سامية ، معلم يوسف : "أثر حوكمة الصفقات العمومية في مواجهة الفساد" ، مقال في

مجلة العلوم الانسانية ، مخبر الدستور الجزائري والدراسات القانونية الاستشرافية ، جامعة الاخوة منتوري قسنطينة 2

022، تهدف هذه الدراسة الى توفير منظومة قانونية ملائمة تضمن وتؤمن نجاعة الصفقات العمومية وكذا حمايتها

من أوجه الفساد ، وخلصت الدراسة أنه من أجل حماية الصفقات العمومية لابد من تدعيم الهيئات والاجهزة

المكلفة بالوقاية من الفساد وتعاون الحكومة مع المجتمع المدني والحرص على محاربة الفساد .الاستعانة بأهل

الاختصاص قبل ابرام أي صفقة.

الدراسة الرابعة:

دراسة لطالب مشته بومدين ، بعنوان الحوكمة المحلية كآلية لتحسين تسيير ميزانية الجماعات الاقليمية في الجزائر

مذكرة مقدمة لنيل شادة الدكتوراة تخصص إدارة الميزانية. جامعة الجزائر 3 هدفت الدراسة الى التعرف على تصورات

مكونات الفواعل المحلية في ميدان الدراسة نحو واقع تطبيق الحوكمة المحلية وأثرها على تسيير ميزانية ولاية برج بوعريج وكذا اختبار الفروق في اجاباتهم وميولاتهم تبعا لاختلاف فئاتهم ومستواهم التعليمي. وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها تأثير كل ابعاد الحوكمة منفردة على تسيير ميزانية الولاية الا أن تأثيرها مجتمعة يعود الى بعدين هما سيادة القانون و الرؤية الإستراتيجية ، كما تبين وجود اختلاف في درجات الموافقة على توفير ابعاد الحوكمة المحلية بميدان الدراسة

حسب كل مكون من مكونات الفواعل المحلية .

الدراسة الخامسة:

دراسة حمود ياسين أطروحة دكتوراة بعنوان دور الرقابة العمومية في ارساء مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية للقطاع العمومي -دراسة حالة المفتشية العامة للمالية، 2025 ، هدفت الدراسة إلى تحليل دور الرقابة العمومية المتمثلة في المفتشية العامة للمالية ، في تفعيل وارساء مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات الاقتصادية التابعة للقطاع العمومي في الجزائر، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 63 موظفا بالمفتشية العامة للمالية ، وتوصلت الدراسة الى وجود دور ايجابي للرقابة العمومية في تعزيز مبادئ الحوكمة خاصة ماتعلق بالشفافية والمسائلة وتحسين الاداء الاداري

الدراسة السادسة:

دراسة الباحث تيرس محمد ، تحت عنوان واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية بين التحديات والفرص ، مقال في مجلة الاستراتيجية والتنمية بتاريخ جويلية 2025 ، هدفت الدراسة لدراسة مفهوم واهداف ومبادئ حوكمة الشركات ، وتقييم مدى توافق نظام الحوكمة الجزائري مع المعايير الدولية ، وقد اعتمد الباحث على المنهج التحليلي ، وتوصلت الدراسة إلى أن تحقيق حوكمة فعالة يتطلب جهودا تكاملية تشمل إصلاحات تشريعية وتعزيز ثقافة الحوكمة وتحسين آليات الرقابة والشفافية

الدراسة السابعة

دراسة حمود ياسين أطروحة دكتوراة 2025 بعنوان دور الرقابة العمومية في ارساء مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية للقطاع العمومي -دراسة حالة المفتشية العامة للمالية - ، هدفت الدراسة إلى تحليل دور الرقابة العمومية المتمثلة في المفتشية العامة للمالية ، في تفعيل وارساء مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات الاقتصادية التابعة للقطاع العمومي في الجزائر ،اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 63 موظفا بالمفتشية العامة للمالية ، وتوصلت الدراسة الى وجود دور ايجابي للرقابة العمومية في تعزيز مبادئ الحوكمة خاصة ماتعلق بالشفافية والمسائلة وتحسين الاداء الاداري .

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

1- دراسة forbes et lynn 2005

HOW Does public management Affect الدراسة بعنوان

Government

performance findings from international Research

هدفت الدراسة الى البحث عن أثر الادارة العامة والحوكمة على اداء المؤسسات الحكومية ، استعملت التحليل المقارن والمراجعة المنهجية للدراسات الاولى ، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة واضحة بين جودة الحوكمة وتحسين أداء المؤسسات العامة ، وان الاصلاحات الادارية والرقابية تؤثر إيجابا في فعالية الخدمات الحكومية .

2-دراسة Uyar.Fernandes et Kuzey2021 عنوان الدراسة : The Mediating Role of corporate Governance Between public Governace and Logistics performance .international Evidence

هدفت الدراسة الى دراسة تأثير الحوكمة العامة على الأداء اللوجستي ، وبيان الدور الوسيط للحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء ، استعمل الباحث تحليل البيانات الدولية بالاعتماد على مؤشرات البنك الدولي ومؤشرات الحوكمة العالمية كمنهج ، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الحوكمة والاداء ، كما ان الحوكمة المؤسسية تعد عاملا وسيطا مهما في تحسين الاداء المؤسسي .

3 - دراسة 2025 kyer et Auslo

عنوان الدراسة : corporat Governanc and Firms Financial performance in the Unitd kingdom

هدفت الدراسة قياس أثر اليات الحوكمة على الاداء المالي للشركات البريطانية المدرجة في بورصة لندن .استخدم الباحث الانحدار الخطي وتحليل البيانات المالية ل 252 شركة وتوصلت الدراسة الى ان تطبيق اليات الحوكمة الجيدة يساهم في تحسين الاداء المالي للشركات خاصة فيما يتعلق بالرقابة والشفافية .

المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة والمقارنة مع الدراسة الحالية

يتضح لنا بعد عرضنا لمختلف الدراسات السابقة ما يلي:

- يعتبر مفهوم الحوكمة من المفاهيم الحديثة وتمثل مجالا واسعا ويتفرع منه مختلف الأبعاد والعوامل المتعددة التي يجب توفيرها حتى ينجح تطبيق هذا المفهوم.

- أغلب الدراسات استعملت فيها استمارة الاستبيان واتبعت فيها المنهج الوصفي من أجل التحليل.

- هذه الدراسات تشكل إطارا نظريا وتغطي مختلف جوانب الدراسة التي أجريتها ، حيث تستند إلى منهجيات علمية وصفية وتحليلية وتستخدم أدوات قياس موثوقة كالإستبيان وتحليلات إحصائية بالانحدار الخطي.

- معظم الدراسات أقرت بوجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية وذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوكمة وتحسين الاداء الاداري .

- تحقيق الحوكمة يتطلب جهودا متكاملة ، من إصلاح تشريعي وتحسين آليات الرقابة .

- أغلب الدراسات التي تناولناها حديثة .

- أغلب النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات تشير إلى وجود علاقة بين مستوى الشفافية وتفعيل الحوكمة.

الفجوة البحثية :

من خلال مراجعة الدراسات السابقة ، تبين ان اغلب الدراسات ركزت على الجوانب النظرية للحوكمة ومبادئها الاساسية ، كما ان العديد من الدراسات تناولت ابعادا منفردة للحوكمة مثل الشفافية أو المساءلة ، دون تقديم تقييم شامل ومتكامل لمختلف أبعاد الحوكمة داخل الإدارة العمومية الجزائرية ، وتمثل فجوة اخرى في ندرة الدراسات الميدانية الحديثة التي تقيس مدى مساهمة الرقمنة والثقافة التنظيمية في تعزيز مبادئ الحوكمة داخل الادارة العمومية الجزائرية ، خاصة في ظل الإصلاحات والتحول الرقمي الذي تشهده الجزائر خلال السنوات الاخيرة ، وعليه تسعى هذه الدراسة الى سد فجوة من خلال تقديم تقييم ميداني لواقع تطبيق الحوكمة في الادارة العمومية بالاعتماد على مجموعة من الابعاد مثل الشفافية المساءلة والرقابة .

كما ان محدودية الدراسات الميدانية الكمية التي تقيس واقع تجسيد مبادئ الحوكمة داخل الإدارة العمومية الجزائرية ، وخاضة في قطاع الجمارك مع تحليل أثر الرقمنة والمساءلة والثقافة التنظيمية على مستوى تطبيق الحوكمة .

الجدول رقم (1-1): المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

اسم الباحث وعنوان الدراسة	معايير التشابه والاختلاف من حيث	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسة حمود ياسين أطروحة دكتوراة 2025 بعنوان دور الرقابة المومية في ارساء مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية للقطاع العمومي -دراسة حالة المفتشية العامة للمالية	- الهدف	هدفت الدراسة إلى تحليل دور الرقابة المعمومية ممثلة في المفتشية العامة للمالية ، في تفعيل وارساء مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات الاقتصادية التابعة للقطاع العمومي في الجزائر	تقييم واقع حوكمة الادارة العمومية ممثلة في المديرية الجهوية للجمارك بورقلة
	- مجتمع وعينة الدراسة	الموظفين في المفتشية العامة للمالية ، عينة الدراسة 63 موظفا	الموظفين الإداريين بالمؤسسة. قدرت العينة ب 40 موظفا.
	- أداة الدراسة	- الاستبيان	الاستبيان
	- المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي	- المنهج الوصفي التحليلي
دراسة الباحث تيرس محمد ، تحت عنوان واقع الوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية بين التحديات والفرص.	- الهدف	هدفت الدراسة لدراسة مفهوم واهداف ومبادئ حوكمة الشركات ، وتقييم مدى توافق نظام الحوكمة الجزائري مع المعايير الدولية	تقييم واقع حوكمة الادارة العمومية ممثلة في المديرية الجهوية للجمارك بورقلة

	- مجتمع وعينة الدراسة		الموظفين الإداريين بالمؤسسة. قدرت العينة ب 40 موظفا
	- أداة الدراسة	/	إستبيان
	- المنهج المتبع	المنهج التحليلي	- المنهج الوصفي التحليلي
دراسة للباحثة بايع حنان ، بعنوان أثر الحوكمة الادارية في تطوير الاداء الاداري بالمؤسسات العمومية ، دراسة حالة بمديرية السكن بولاية باتنة ،	- الهدف	هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الحوكمة الادارية ومبادئها ودورها في تحسين الاداء الاداري على مستوى مديرية السكن بولاية باتنة .	تقييم واقع حوكمة الادارة العمومية ممثلة في المديرية الجهوية للجمارك بورقلة
	- مجتمع وعينة الدراسة	موظفين إداريين، قدرت العينة ب41 اداريا	الموظفين الإداريين بالمؤسسة. قدرت العينة ب 40 موظفا
	- أداة الدراسة	استمارة الاستبيان	الإستبيان
	- المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليل والإحصائي	- المنهج الوصفي التحليلي
دراسة الباحثة ربيعي منال سامية ، معلم يوسف : "أثر حوكمة الصفقات العمومية	- الهدف ش	هدف هذه الدراسة الى توفير منظومة قانونية ملائمة تضمن وتؤمن نجاعة الصفقات العمومية وكذا حمايتها من اوجه	تقييم واقع حوكمة الادارة العمومية ممثلة في المديرية الجهوية للجمارك بورقلة

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

	الفساد		في مواجهة الفساد" ، مقال في مجلة العلوم الانسانية ، مخبر الدستور الجزائري والدراسات القانونية الاستشرافية ، جامعة الاحوة منتوري قسنطينة
الموظفين الإداريين بالمؤسسة. قدرت العينة ب 40 موظفا	/	- مجتمع وعينة الدراسة	
الاستبيان	/	- أداة الدراسة	
- المنهج الوصفي التحليلي	/	- المنهج المتبع	
تقييم واقع حوكمة الادارة العمومية ممثلة في المديرية الجهوية للجمارك بورقلة	هدفت الدراسة الى ابراز واقع الحوكمة في الادارات العمومية الجزائرية ومدى مساهمتها في مكافحة الفساد الاداري	- الهدف	دراسة الباحثة الاميرة نزيهة وكلاخي لطيفة واقع الحوكمة ، كآلية لمكافحة الفساد في الادارات العمومية ، دراسة تحليلية لمؤشرات الحوكمة العالمية واسقاطها على الجزائر خلال الفترة 2010-2020 ، هدفت
الموظفين الإداريين بالمؤسسة. قدرت العينة ب 40 موظفا	بيانات ومؤشرات دولية خاصة بالجزائر	- مجتمع وعينة الدراسة	
الاستبيان	الاعتماد على مؤشرات حوكمة عالمية	- أداة الدراسة	
- المنهج الوصفي التحليلي	المنهج التحليلي	- المنهج المتبع	
تقييم واقع حوكمة الادارة العمومية ممثلة في المديرية الجهوية للجمارك بورقلة	هدفت الدراسة الى التعرف على تصورات مكونات الفواعل المحلية في ميدان	- الهدف	دراسة للباحث مشتهة بومدين . أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة الحوكمة

المحلية كآلية لتحسين تسيير ميزانية الجماعات الاقليمية في الجزائر . مذكرة مقدمة لنيل شادة الدكتوراة تخصص إدارة الميزانية. جامعة الجزائر 3 .		الدراسة نحو واقع تطبيق الحوكمة المحلية وأثرها على تسيير ميزانية ولاية برج بوعريريج وكذا اختبار الفروق في اجاباتهم وميولاتهم تبعاً لاختلاف فئاتهم ومستواهم التعليمي	
- عينة ومجتمع الدراسة	موظفين من مختلف المؤسسات العامة والخاصة. قدرت عينة الدراسة بـ 353 موظف.	الموظفين الإداريين بالمؤسسة. قدرت العينة بـ 40 موظفاً	
- أداة الدراسة	استمارة الاستبيان	الاستبيان	
- المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي	- المنهج الوصفي التحليلي	
دراسة للباحث forbes et lynn 2005 HOW Does public management Affect Government	- الهدف	هدفت الدراسة الى البحث عن أثر الادارة العامة والحوكمة على اداء المؤسسات الحكومية .	قيّم واقع حوكمة الادارة العمومية ممثلة في المديرية الجهوية للجمارك بورقلة
- مجتمع وعينة الدراسة		الموظفين الإداريين بالمؤسسة. قدرت العينة بـ 40 موظفاً	
- أداة الدراسة	استعملت التحليل المقارن والمراجعة	الاستبيان	

	المنهجية للدراسات الاولى		
- المنهج المتبع	/	- المنهج الوصفي التحليلي	
دراسة للباحث Uyar.Fernandes Kuzey2021.The Mediating Role of corporate Governance Between public Governance and Logistics performance .international Evidence	- الهدف	هدفت الدراسة الى دراسة تأثير الحوكمة العامة على الاداء اللوجستي ، وبيان الدور الوسيط للوكمة المؤسسية في تحسين الاداء	قيّم واقع حوكمة الادارة العمومية ممثلة في المديرية الجهوية للجمارك بورقلة
	- مجتمع وعينة الدراسة	/	لموظفين الإداريين بالمؤسسة. قدرت العينة ب 40 موظفا
	- أداة الدراسة	169 شركة	الاستبيان
	- المنهج المتبع	تحليل البيانات الدولية بالاعتماد على مؤشرات البنك الدولي ومؤشرات الحوكمة العالمية	
دراسة للباحث kyer et Auslo 2025.	-الهدف	هدفت الدراسة قياس اثر اليات الوكمة على الاداء المالي للشركات البريطانية المدرجة في	تقييم واقع حوكمة الادارة العمومية ممثلة في المديرية الجهوية للجمارك بورقلة .

	بورصة لندن		corporate Governanc and Firms Financial performance in the Unitd kingdom
موظفين الإداريين بالمؤسسة. قدرت العينة ب 40 موظفا	252 شركة	مجتمع الدراسة	
الإستبيان	/	الأداة	
المنهج الوصفي التحليلي	استخدم الباحث الانحدار الخطي وتحليل البيانات المالية	المنهج	

- خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة، حيث تطرقنا إلى مختلف التعاريف التي حاولت من خلالها توضيح مفهوم الحوكمة من وجهة نظر المؤلفين، ثم نشأة والتطور التاريخي لهذا المفهوم و التطرق إلى أبعاده، ثم التعرّيج على مؤشرات قياس الحوكمة و الإطار المؤسسي والقانوني الجزائري لمفهوم الحوكمة ، ودوره في تفعيل الحوكمة في الإدارة العمومية الجزائرية. ثم تطرقنا إلى أهم الدراسات المحلية والعربية والأجنبية السابقة التي تناولت موضوع الحوكمة وسوف نكمل بحثنا في الفصل الموالي التطبيقي من أجل تبسيط الدراسة أكثر.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية بالمديرية

الجهوية للجمارك بورقلة

تمهيد:

بعد التطرق للفصل الأول من الدراسة للجانب النظري وذلك من خلال التعريف بمفهوم الحوكمة ومبادئها وكذلك التطرق لأهم ماتوصلت له الدراسات السابقة حول الموضوع ، وإبراز موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة ، في هذا الفصل سنتطرق إلى الجانب التطبيقي وذلك بأخذ عينة من موظفي المديرية الجهوية للجمارك بورقلة وفي هذا الصدد سنتناول تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين هما :

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها .

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية :

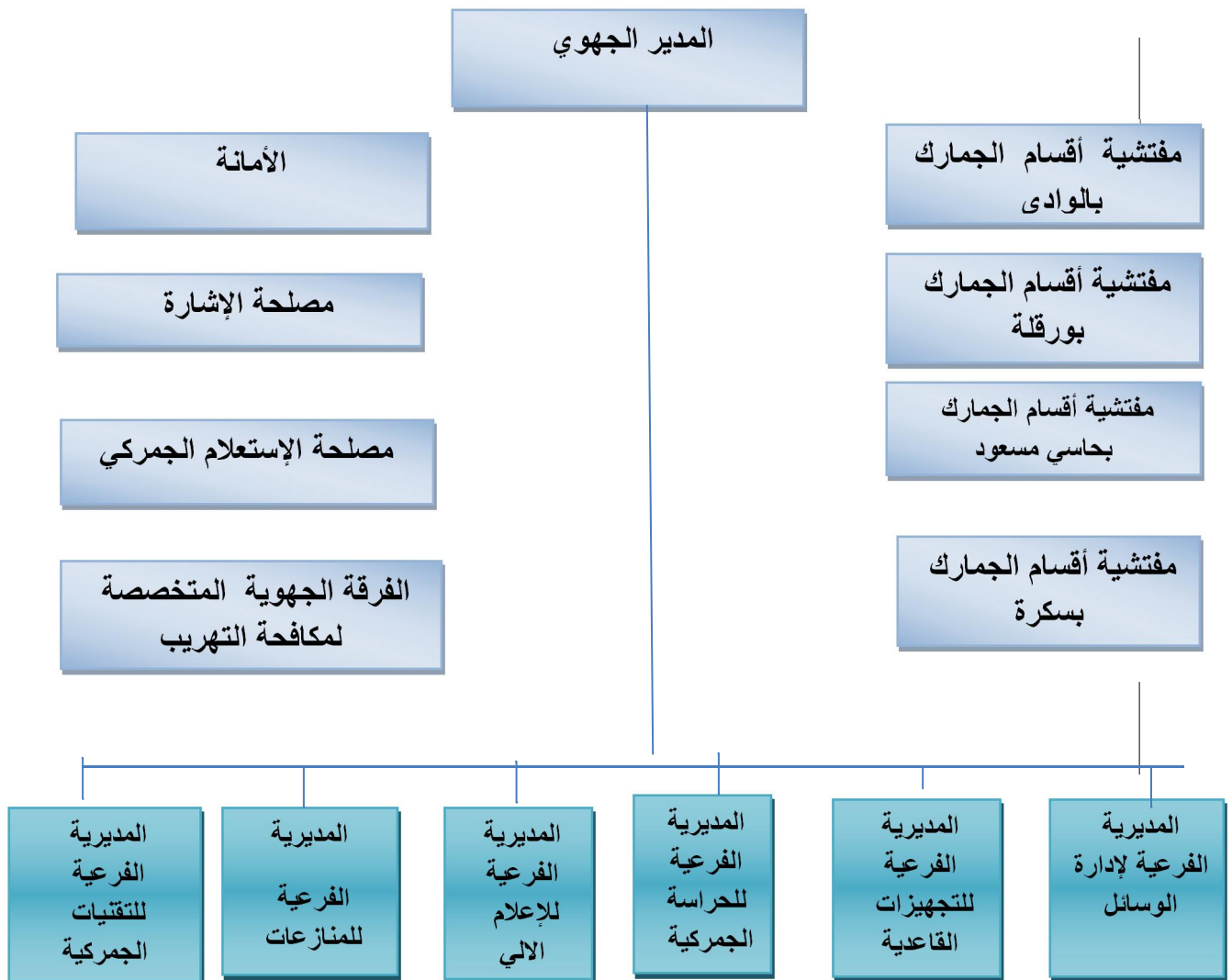
يتضمن هذا المبحث الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية ، بما فيها من تحديد عينة الدراسة ومنهج الدراسة ، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات ومعالجتها ببرامج وأدوات إحصائية .

المطلب الأول : تقديم المؤسسة وعينة الدراسة

أولا : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة : تعد المديرية الجهوية للجمارك بورقلة واحدة من بين 15 مديرية جهوية للجمارك المتواجدة على مستوى التراب الوطني ، حيث تشمل عدة ولايات وهي : ولاية ورقلة ، الوادي وتقرت والمغير وبسكرة . بمساحة إجمالية تقدر ب 266.553 كلم² وبشريط حدودي مع الجمهورية التونسية يقدر ب 390 كلم .

تتكون المديرية الجهوية للجمارك بورقلة من 04 مفتشيات أقسام جمارك وهي ورقلة ، الوادي وحاسي مسعود وبسكرة و 06 قباضات هي ورقلة ، تقرت ، حاسي مسعود ، الوادي ، الطالب العربي ، وبسكرة .

الشكل رقم (1) الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للجمارك بورقلة



ثانيا : مجتمع وعينة الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من موظفين إداريين من المديرية الجهوية للجمارك ، يقدر عددهم بـ 96 موظف ، وقد إختارنا عينة قصدية تتكون من 40 مفردة، أي ما يمثل نسبة 41.67 % من مجتمع الدراسة كما تم اختيار تطبيق موضوع الدراسة لهذه المؤسسة ذات الطابع الإداري على اعتبار أنها تعتمد أساليب إدارية حديثة، وقد تم توزيع 40 استبياناً على العينة المختارة، وتم الإجابة على جميع الإستمارات .

جميع الاستمارات التي تم توزيعها كما هو موضح في الجدول أدناه

الجدول رقم (2): الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان

البيان		الاستبيان
		العدد
		النسبة
عدد الاستمارات الموزعة والمعلن عنها	40	100%
عدد الاستمارات المفقودة والمهملة	00	00%
عدد الاستمارات الملغاة	00	100%
عدد الاستمارات الصالحة	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة :

من خلال هذا المطلب سنتناول بالتفصيل أدوات الدراسة المستخدمة بدايةً بأدوات جمع المعلومات ثم الأدوات والأساليب الإحصائية التي إعتمدنا عليها في حساب النتائج .

أولا : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع دراستنا تم الإعتماد على الإستبيان بشكل كبير كأداة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة ، وكذلك ثم الإعتماد على على الوثائق الرسمية للمؤسسة وكذلك أداة الملاحظة .

1- الإستبيان : يعتبر الاستبيان من أكثر ادوات جمع البيانات شيوعا واستخداما خاصة في البحوث الاجتماعية فهو يمتاز بعدة خصائص يفيد الباحث ويساعده في بحثه مثل الاختصار في الوقت والتكلفة وسهولة معالجة بياناتها بطرق احصائية والذي تمكنه من الاجابة عن التساؤلات الاساسية .

وهو عبارة عن مجموعة من الاسئلة مغلقة او مفتوحة التي توجه الى المبحوثين وذلك من اجل الحصول على بيانات ومعلومات حول قضية معينة .

كذلك تعتبر وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد إستمارة يتم تعبئتها من قبل عينة متمثلة من افراد ويسمى الشخص الذي يقوم بملئ الاستمارة بالمستجيب

لقد قام الباحث بتوزيع الاستبيان على 40 موظف في المديرية الجهوية للجمارك بورقلة و الذين يمثلون مجتمع الدراسة .

حيث خصص الإستبيان لمعرفة مدى إدراك عينة البحث لمفهوم الحوكمة ومدى تأثير أبعاد الحوكمة على الأداء الإداري للمديرية الجهوية ، وقد تم تصميمه من خلال الإعتماد والرجوع إلى بعض الإستبيانات المتعلقة بدراسات سابقة.

2- الملاحظة : هي المراقبة الدقيقة لسلوك او ظاهرة معينة وتسجل الملاحظة أول بأول وكذلك الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك او تلك الظاهرة بغية تحقيق افضل النتائج والحصول على ادق المعلومات .

3- الوثائق والسجلات : تم الإعتماد في دراستنا على الوثائق المتعلقة بالمديرية الجهوية للجمارك بورقلة والتي وفرت لنا بعض المعطيات الضرورية لدراستنا حيث تمثلت في بيانات حول عدد موظفي المديرية ورتبة كل موظف وعدد الموظفين مقسمين على كل مديرية فرعية.

ثانيا :الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة : للإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار صحة الفرضيات ، تم إستخدام أساليب الإحصاء الوصفي ، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب بإستخدام البرنامج الإحصائي

للعلم الإجتماعية SPSS، 26 عن طريق تفريغ بيانات قوائم الإستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS ، حيث إشتمل على الأساليب الإحصائية التالية :

- إختبار ألفا كرومباخ لقياس مستوى الثبات في فقرات الإستبيان .
- مقياس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها ، وهذه الأساليب هي التكرارات .
- النسب المئوية والمتوسط الحسابي ، والانحرافات المعيارية للتعرف على مدى إنحراف أجوبة أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من الفقرات متغي الدراسة .
- تحليل التباين الأحادي ANOVA ، يعمل على مقارنة المتغيرات المدروسة حسب أقدمية العمل ومتغير السن و متغير الوظيفة... إلخ وللإجابة على العبارات الخاصة بالإستبيان تم الإعتماد على مقياس ليكارت ذي 5 درجات حيث يعطى المستجوب الخيار للإجابة على العبارة التي يعتقد انها الانسب في مقياس ليكارت الخماسي كمايلي
- موافق بشدة تعطى لها 5 درجات
- موافق تعطى لها 4 درجات
- محايد تعطى لها 3 درجات
- غير موافق تعطى لها درجتان 02
- غير موافق بشدة تعطى لها درجو واحدة 01

الجدول رقم (3): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المجال	التقييم
[1.80-1.00]	غير موافق بشدة
[2.60-1.81]	غير موافق
[3.40-2.61]	محايد
[4.20-3.41]	موافق

موافق بشدة	[5.00-4.21]
------------	-------------

الجدول رقم (4): يوضح درجات مقياس درجة التقييم

الدرجة	التقييم
5	موافق بشدة
4	موافق
3	محايد
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

المصدر : عز الدين عبد الفتاح ، مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلالي بإستخدام SPSS ، مكتبة خوارزم

العلمية ، جدة السعودية .

ثالثا : صدق الأداة

صدق الدراسة هو مدى استطاعة أداة القياس قياس ما هو مطلوب قياسه. وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

1- الصدق الظاهري:

وقد تم التحري والتدقيق والموافقة على صدق المحتوى الأداة القياس (الاستبيان) والمستخدم في هذه الدراسة، حيث تم عرضها على 3 من المحكمين من الأساتذة الباحثين، للتأكد من المعلومات والمتمثلة في جوانب الموضوع الأساسية، ومن وضوحها وسلامة صياغتها، وقد تم التعديل على الاداة بناء على الملاحظات المقدمة من طرف المحكمين، حيث تم تعديل بعض العبارات، والإبقاء على العبارات التي تخدم البحث لتصبح أكثر شمولية ووضوحا لدى عينة البحث وأكثر إتساقا ومصداقية لموضوع الدراسة .

ثم تعديل بعض العبارات، والإبقاء على العبارات التي تخدم البحث لتصبح أكثر شمولية ووضوحا لدى عينة البحث وأكثر اتساقا ومصدقية للموضوع الدراسة.

ثانيا: ثبات الأداة

2- ثبات الأداة : هو الاتساق في نتائج الأداة ويقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة مرة ثانية التحليل نفس المستوى.

ومن أجل التحقق من ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة تم استخدام معامل الاتساق الداخلي: (ألفا كرونباخ) (Cronbach Alpha) للتأكد من عدم حصول أداة القياس على بيانات خاطئة إذا أعيدت الدراسة نفسها وباستخدام نفس الأداة وباستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) تم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول:

الجدول رقم (5): معامل الثبات (ألفا كرونباخ) في توزيع الاستبيان

عدد العبارات	معامل الثبات ألفا
25	0.843

المصدر: من إعداد الطالب بواسطة برنامج الإحصائي Spss

مع العلم أن معامل الاتساق الداخلي لجميع العبارات بلغ (0.843) فأكثر تعتبر عالية. وهذا يعني أنه كلما كان معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) أكبر من (0.7) كلما دل هذا على وجود الاتساق الداخلي.

وهو معامل ثبات جيد جدا، كونه أكبر من (0.7) وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة ممتازة من الثبات ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

بعد عملية تفريغ الإستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة في برنامج SPSS ، سنعرض فيما يلي مختلف النتائج المتحصل عليها والخاصة بالعينة المستجوبة .

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

بعد تفريغ الإستبيان في برنامج SPSS سنعرض فيما يلي مختلف النتائج المتحصل عليها والخاصة بالعينة المستجوبة .

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة :

أولا : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

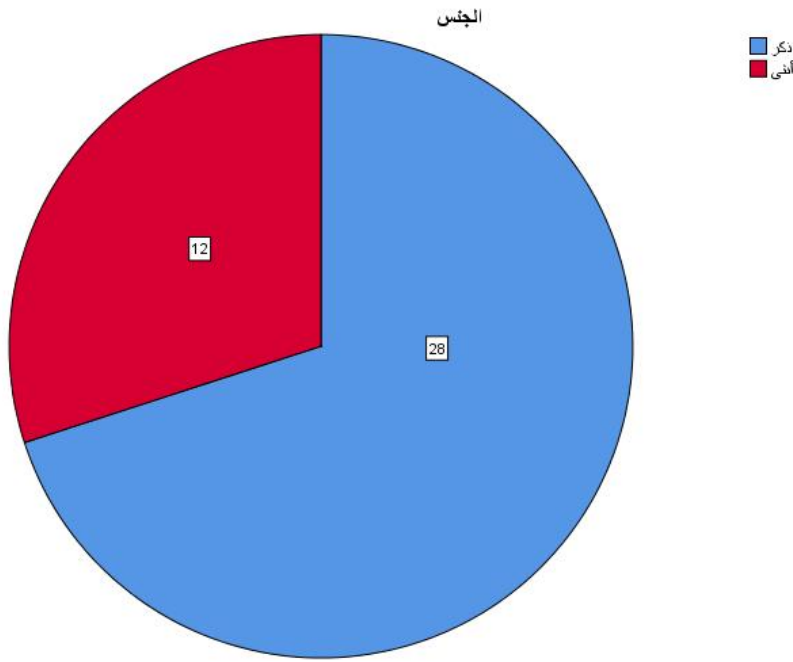
الجدول رقم (6): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب متغير الجنس.

الفئات	التكرارات	النسب المئوية
ذكور	28	70%
إناث	12	30%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال تحليلنا للجدول رقم (2-7): يتضح لنا بأن ما نسبته 70. % هي لفئة جنس الذكور ، في حين أن نسبة 30% ذهبت إلى فئة الإناث وهذا يؤكد من خلال إجابات أفراد العينة بأن فئة الذكور أكثر من فئة الإناث

الشكل رقم (2): دائرة نسبية يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات نتائج spss

حيث تعتبر فئة الإناث شريك جدير بالتوظيف ، وقبول المجتمع بها كإطار إداري فعال من ناحية التسيير في المؤسسة، وعليه فإن النسب المعمول بها في الجدول وضعت مبدأ التكافؤ من ناحية فرص العمل بين أفراد مجتمع العينة (ذكور- إناث) في المديرية الجهوية للجمارك بورقلة .

يمكن القول بأن ما يفسر تفوق نسبة الذكور على الإناث هو طبيعة العمل في المؤسسة محل الدراسة (أعمال شاقة) وتتطلب قوة بدنية والعمل في ظروف قاسية لا تقدر عليها المرأة في حين أن معظم الأعمال التي تراوحتها النساء في المؤسسة مرتبطة بالأعمال الإدارية.

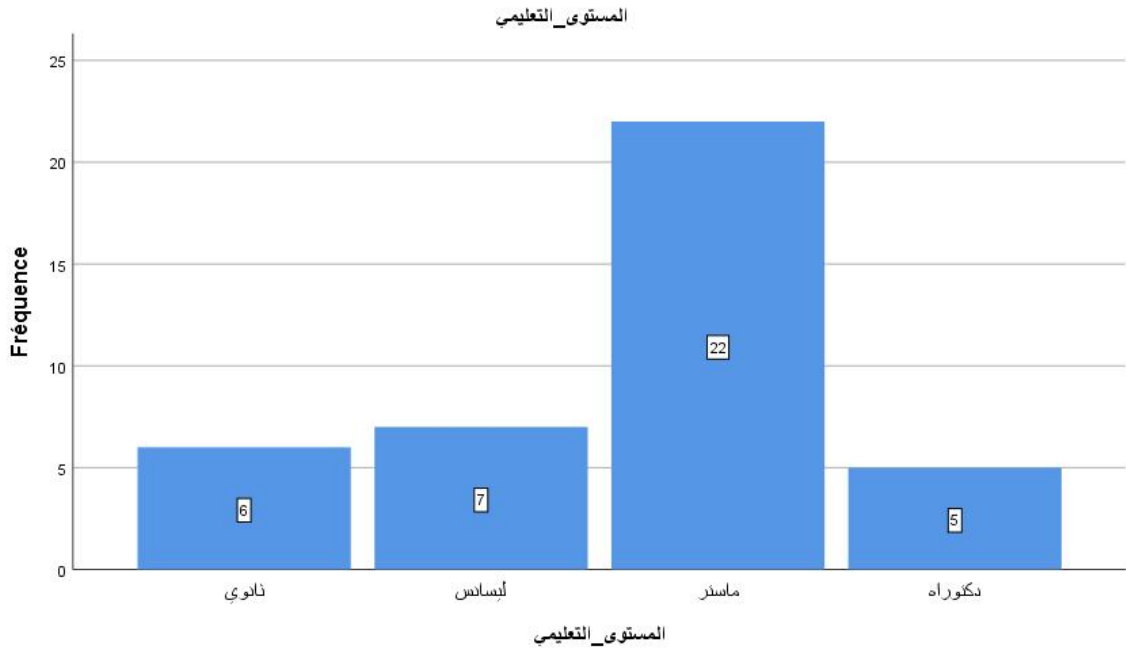
ثانيا : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (7): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب المؤهل العلمي

الفئات	التكرارات	النسب المئوية
ثانوي	6	%15
ليسانس	7	%17.5
ماستر	22	%55
دكتورة	5	%12.5
المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالب بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

الشكل رقم (3): أعمدة نسبية يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) المستوى التعليمي.



يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الشكل أعلاه، تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب المؤهل التعليمي، وهذا بعد إجراء الإحصاء وتطبيقه على الاستبيان، حيث توضح لنا أن ما نسبته 55% هو لفئة عينة أفراد المستوى التعليمي (ماستر)، والتي أتت ضمن نطاق الفئة الأعلى في المرتبة الأولى، في حين تليها ما نسبته 17.5% ضمن فئة عينة أفراد المستوى التعليمي (ليسانس) والتي أتت ضمن نطاق الفئة المتوسطة في المرتبة الثانية، تليها ما نسبته 15% (ليسانس) أتت ضمن نطاق فئة المنخفضة في المرتبة الثالثة، تليها ما نسبته 12.5% ضمن فئة عينة أفراد المستوى التعليمي (دكتوراه) المؤهل العلمي، ويظهر من خلال الجدول والشكل أعلاه الخاص بالمؤهل العلمي لأفراد العينة، أن 1 ب و تدر لأفراد الذين مستوا ماستر تمثل أكبر نسبة 55% وذلك راجع لشروط ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها بكم ان نشاط المؤسسة يحتاج كما هائلا ممن يكونون ذوي كفاءة عالية.

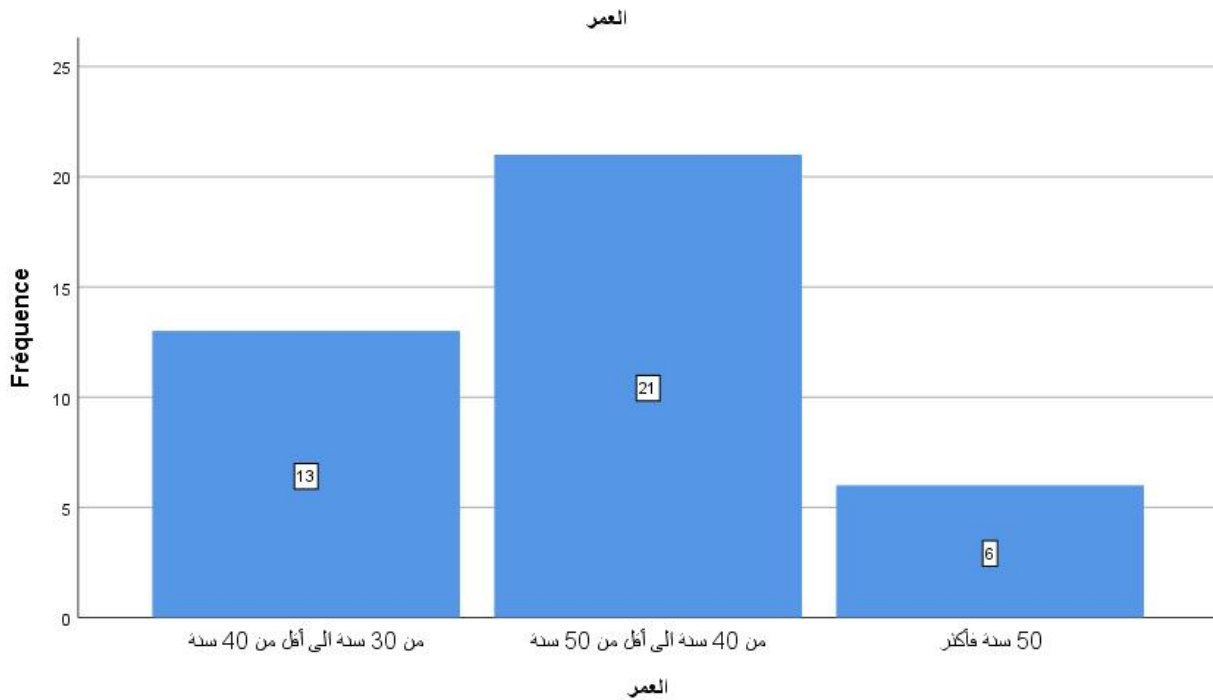
ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

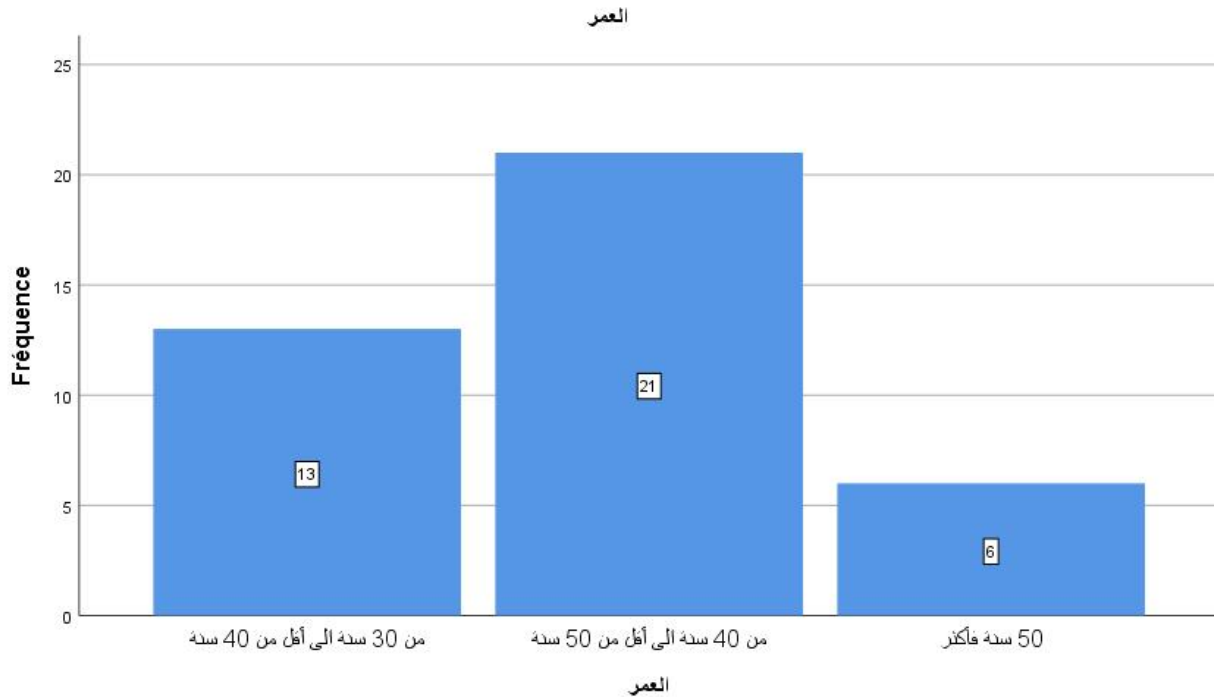
الجدول رقم (8): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب السن

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
32.5 %	13	أقل من 30 إلى 40 سنة
52.5 %	21	من 40 إلى 50 سنة
15. %	06	من 50 إلى أكثر
100 %	40	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

الشكل رقم (4): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب العمر





يتبين لنا من خلال نتائج المعطيات في الشكل أعلاه، تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب السن ، وهذا بعد إجراء الإحصاء وتطبيقه على الاستبيان ، حيث يتضح لنا أن ما نسبته 52.5% هم لفئة (من 40 إلى 50 سنة)، حيث أتو في المرتبة الأولى لدى عينة البحث.

في حين أن ما نسبته 32.5% هم فئة السن (من 30 إلى 40 سنة)، حيث أتو في المرتبة الثانية لدى عينة البحث ، في حين أن ما نسبته 15%، هم فئة السن (فوق 50 سنة) حيث أتو في المرتبة الثالثة لدى عينة البحث .

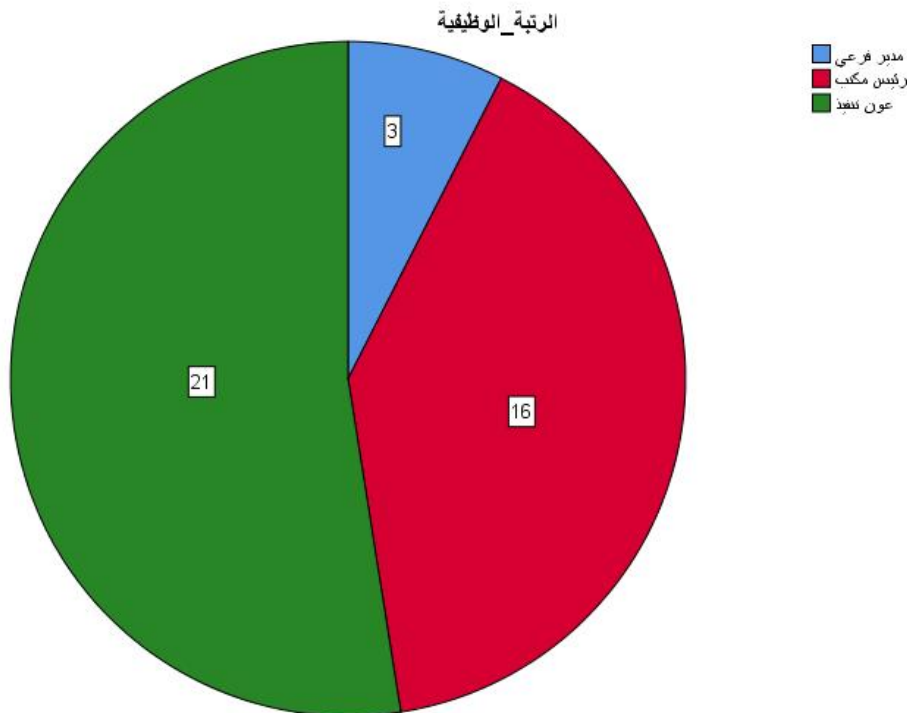
والملاحظة هنا ان معظم الموظفين هم شباب ويدل ذلك على سعي المؤسسة محل الدراسة على توظيف الطاقات الشابة والإستثمار بها.

رابعا : توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الجدول رقم (9): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الوظيفة

الفئات	التكرارات	النسب المئوية
مدير فرعي	3	%7.5
رئيس مكتب	16	%40
عون تنفيذ	21	%52.5
المجموع الكلي	40	%100

الشكل رقم (05) يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الوظيفة



مصدر: من إعداد الطالب بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

نلاحظ من الشكل أعلاه أن أغلب فئة المستجوبين لديهم وظيفة عون تنفيذ بنسبة 52.5 % ثم تليها وظيفة رئيس مكتب بنسبة 40% ثم تليها وظيفة مدير فرعي بنسبة 7.5% وذلك راجع لشروط ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها وطبيعة العمل الجمركي الذي يحتاج إلى عدد كبير من أعوان التنفيذ.

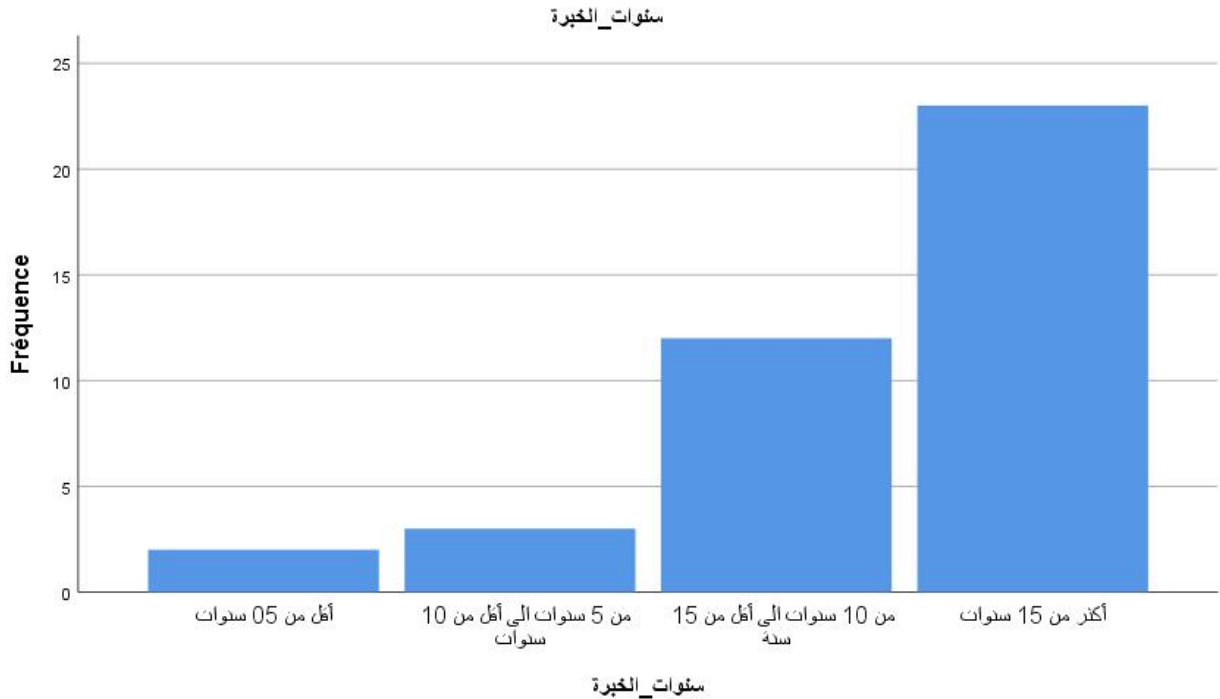
خامسا : توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

الجدول رقم (10): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب متغير الخبرة

النسب المئوية	التكرارات	الفئات
5%	2	أقل 05 سنوات
7,5%	3	من 5 إلى 10 سنوات
30%	12	من 10 إلى 15 سنة
57,5%	23	من 15 سنة فما فوق
100%	40	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

الشكل رقم (6): أعمدة نسبية يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن أغلب المستجوبين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة وذلك عائد لاقدمية المؤسسة واستقرار العاملين لديها وهي نسبة جيدة من العمال الذين يتميزون بالمعرفة الواسعة للعمل الجمركي .

الفرع الثاني : عرض وتحليل نتائج محور الإستبيان

من أجل تحليل بيانات العبارات إعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي ، والنتائج التالية توضح ذلك حسب كل بعد من أبعاد الحوكمة .

البعد الأول : الشفافية وتحسين الأداء

الجدول رقم (11) يوضح نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات الشفافية وتحسين الأداء

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
6	تحرص الإدارة على توفير معلومات دقيقة ومحدثة بشكل مستمر حول أنشطتها وخدماتها بما يضمن وضوح الرؤية لكافة الأطراف المعنية	3.53	0.81	موافق
7	يتم الإعلان عن القرارات والإجراءات الإدارية بطريقة واضحة وشفافة تتيح للموظفين والمستفيدين فهمها بسهولة	3.60	0.78	موافق
8	تساهم ممارسات الشفافية داخل الإدارة في تحسين جودة الأداء ورفع مستوى كفاءة الخدمات المقدمة	3.88	0.85	موافق
9	توفر الإدارة قنوات فعالة تسهل الوصول إلى المعلومات الإدارية عند الحاجة دون تعقيدات بيروقراطية	3.45	0.92	موافق
10	يؤدي الالتزام بمبدأ الشفافية إلى تعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين من جهة، وبين الإدارة والمواطنين من جهة أخرى	3.78	0.79	موافق
	متوسط البعد	3.65	0.65	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يوضح الجدول أعلاه الاتجاه العام لبعد الشفافية وتحسين الأداء، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.65 بانحراف معياري 0.65 وهذا ما جعله يقترب من اتجاه موافق، ومنه نلاحظ أن أغلب عبارات هذا البعد هي في اتجاه موافق فأول عبارة في الترتيب هي الفقرة (03) بمتوسط 3.88 وهذا يشير إلى مساهمة الشفافية داخل الإدارة في تحسين جودة الأداء ورفع مستوى كفاءة الخدمات المقدمة، أما أقل متوسط حسابي فقد بلغ 3.45 بالنسبة للفقرة رقم 04 والتي تشير إلى ضعف القنوات التي من خلالها تصل المعلومة الإدارية للموظفين، أما باقي الفقرات فكانت باتجاه موافق.

البعد الثاني :المساءلة والرقابة

الجدول رقم (12) يوضح نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات المساءلة والرقابة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
11	تتوفر داخل الإدارة آليات واضحة ومحددة لمساءلة الموظفين عن أدائهم وسلوكهم المهني وفق معايير موضوعية	3.43	0.88	موافق
12	يتم تطبيق أنظمة الرقابة الإدارية بشكل منتظم وفعال بما يضمن متابعة الأداء وتصحيح الانحرافات	3.38	0.91	موافق
13	تتم محاسبة المقصرين أو المخالفين للأنظمة بطريقة عادلة وشفافة دون تمييز أو محاباة	3.28	1.02	موافق
14	يؤدي ضعف أنظمة الرقابة والمتابعة داخل الإدارة إلى تراجع مستوى الاداء الوظيفي	3.88	0.80	موافق
15	ترتبط المساءلة الادارية الفعالة ارتباطا ايجابيا بتعزيز الانضباط الوظيفي وتخفيف تحسين الاداء.	3.95	0.75	موافق
	متوسط البعد	3.58	0.71	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يوضح الجدول أعلاه الاتجاه العام لبعد المساءلة والرقابة ، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.58 بانحراف معياري 0.71 وهذا ما جعله يقترب من اتجاه موافق ، ومنه نلاحظ ان اغلب عبارات هذا البعد هي في اتجاه موافق فاول عبارة في الترتيب هي الفقرة (05) بمتوسط 3.95 وهذا يشير الى ارتباط المساءلة الإدارية الفعالة ارتباط إيجابيا بتعزيز الانضباط الوظيفي وتخفيف تحسين الأداء ، اما أقل متوسط حسابي فقد بلغ 3.28 وبانحراف يقدر ب 1.02 بالنسبة للفقرة رقم 03 باتجاه موافق بدرجة أقل والتي تشير الى انه هناك عدم شفافية في متابعة المخالفين للأنظمة والتي تشوبها التمييز والمحاباة بين موظفي المديرية .

البعد الثالث : الرقمنة وفعاليتها في الحوكمة

الجدول رقم (13) يوضح نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات الرقمنة وفعاليتها في الحوكمة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
16	تعتمد الإدارة بشكل متزايد على الأنظمة والتطبيقات الرقمية في إنجاز مهامها اليومية وتحسين جودة العمل الإداري	3.73	0.84	موافق
17	تساهم الرقمنة في تسريع الإجراءات الادارية	4.03	0.77	موافق
18	يساعد استخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين دقة البيانات والمعلومات	4.10	0.72	موافق
19	يؤدي ضعف استخدام الوسائل الرقمية داخل الادارة الى تراجع الاداء الكلي.	3.90	0.88	موافق
20	تساهم الرقمنة في تعزيز مبادئ الشفافية ويظهر ذلك من خلال تسهيل الوصول الى المعلومات وتوثيق العمليات الادارية	3.98	0.80	موافق
	متوسط البعد	3.95	0.68	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يوضح الجدول أعلاه الاتجاه العام لبعد الرقمنة وفعاليتها في الحوكمة حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.95 بانحراف معياري 0.68 وهذا ما يجعله يقترب من اتجاه موافق بدرجة كبيرة ، ومنه نلاحظ ان اغلب عبارات هذا البعد هي في اتجاه موافق بشدة فاول عبارة في الترتيب هي الفقرة (03) بمتوسط 4.10 واخر عبارة هي عبارة رقم 01 بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.73 وبانحراف معياري يقدر بـ 0.84 وهذا يشير الى ان الرقمنة لها دور في تحسين الحوكمة .

البعد الرابع : الثقافة التنظيمية وتطبيق الحوكمة

الجدول رقم (14) يوضح نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات الثقافة التنظيمية وتطبيق الحوكمة

21	تشجع الثقافة التنظيمية السائدة داخل الادارة على تبني مبادئ الوكمة الرشيدة وتطبيقها في كافة الانشطة الرئيسية	3.58	0.87	موافق
22	توجد درجة من المقاومة للتغيير داخل الإدارة تعيق تبني أساليب حديثة في التسيير والحوكمة	3.23	1.00	موافق
23	يحرص المسؤولون داخل الإدارة على دعم وتطبيق مبادئ الحوكمة وتعزيزها في بيئة العمل	3.70	0.79	موافق
24	تؤثر القيم والممارسات التنظيمية السائدة داخل الإدارة بشكل مباشر على مستوى الأداء والكفاءة المؤسسية	3.63	0.85	موافق
25	يساهم ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للتطوير والتغيير في إعاقه تطبيق مبادئ الحوكمة .	3.80	0.82	موافق
	متوسط البعد	3.59	0.70	موافق
	المتوسط الكلي للحوكمة	3.69	0.62	موافق

المصدر من إعداد الطالب بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يوضح الجدول أعلاه الاتجاه العام لبعد الثقافة التنظيمية وتطبيق الحوكمة ، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد . 3.59 بانحراف معياري 0.70 وهذا ما جعله يقترب من اتجاه موافق بدرجة اقل ، أما اغلب عبارات هذا البعد هي في اتجاه موافق فأول عبارة في الترتيب هي الفقرة (05) بمتوسط 3.80 وانحراف معياري 0.82 والتي تدل على أن للثقافة التنظيمية الداعمة للتطوير دورا كبير في تعزيز وفعالية الحوكمة ، أما اقل متوسط حسابي فقد بلغ 3.23 وبانحراف يقدر بـ 1.00 بالنسبة للفقرة رقم 02 باتجاه محايد والتي توضح ان هناك مقاومة للتغيير داخل الإدارة ويرجع ذلك لمصالح شخصية .

التحليل عن طريق متوسطات الأبعاد

الجدول رقم (15) يوضح المتوسطات الحسابية لأبعاد الحوكمة

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	الرقمنة	3.95	0.68	1	موافق
02	الشفافية	3.65	0.65	2	موافق
03	الثقافة التنظيمية	3.59	0.70	3	موافق
04	المساءلة	3.58	0.71	4	موافق
	المتوسط العام	3.69	0.68	/	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لعبارات الحوكمة بلغ (3.69) وإنحراف معياري بلغ (0.68) حيث جاء في المرتبة الأولى بعد الرقمنة باتجاه موافق بمتوسط عام بلغ (3.95) وإنحراف معياري بلغ (0.68) وهذا يدل على وجود إجماع من طرف موظفي المديرية الجهوية للجمارك بورقلة على أن للرقمنة دورا كبيرا في تجسيد و تفعيل الحوكمة ، وجاء في المرتبة الثانية المتوسط العام لبعد الشفافية بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وإنحراف معياري بلغ (0.65) باتجاه موافق وهذا ما يدل على إدراك موظفي المديرية لمدى مساهمة الشفافية في تفعيل الحوكمة ، وجاء في المرتبة الثالثة المتوسط العام لبعد الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (3.59) وإنحراف معياري بلغ (0.70) باتجاه موافق والمتوسط العام لبعد المساءلة بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وإنحراف معياري بلغ (0.71) باتجاه موافق .وهذا ما يدل على ان المساءلة على مستوى المديرية الجهوية للجمارك بورقلة لا تتم بصورة واضحة وحسب

الاطر القانونية وكذلك نلاحظ ضعف المتوسط العام للثقافة التنظيمية مايدل عل انه هناك مقاومة للتغيير داخل المؤسسة .

الجدول رقم (16) يوضح العلاقة الارتباطية بين المتغيرات الديموغرافية والمتوسط الكلي لأبعاد الحوكمة

المتغير	معامل الارتباط مع متوسط الحوكمة
الجنس	0.09
العمر	0.21
المستوى التعليمي	0.32
سنوات الخبرة	0.28
الرتبة الوظيفية	0.17

المصدر: من إعداد الطالب بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

من خلال الجدول أعلاه نرى ان متغير المستوى التعليمي هو أكثر ارتباطا بتصورات الحوكمة ، (كلما إرتفع المستوى التعليمي زاد الادراك بتصور العام للحوكمة) تم يليه متغير الخبرة المكتسبة ، والتي تلعب دورا بتصور الحوكمة ويرجع ذلك لسنوات العمل التي قضاها الموظفون في عملهم اكسبتهم خبرة في ادراك تصور للحوكمة بينما لا يؤثر متغير الجنس و الوظيفة والعمر في تصورهم للحوكمة .

الجدول رقم (17) الفروق حسب الجنس (اختبار t لعينتين مستقلتين)

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	الانحراف sig
ذكر	28	3.71	0.60	0.47	0.642
أنثى	12	3.65	0.66		

النتيجة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في تصوراتهم للحكومة.

الجدول رقم (18) الفروق حسب (العمر) ANOVA

الفئة العمرية	العدد	المتوسط	f	sig
أقل من 30	05	3.45	2.08	0.121
من 30 إلى 40	17	3.61		
من 40 إلى 50	13	3.79		
50 فأكثر	5	3.84		

النتيجة: توجد فروق غير دالة إحصائية، لكن لوحظ ارتفاع طفيف في المتوسط مع التقدم في العمر.

الجدول رقم (19) الفروق حسب (المؤهل العلمي) ANOVA

المستوى	العدد	المتوسط	f	sig	lsd
ثانوي	7	3.39	5.67	0.003	
ليسانس	13	3.57			
ماستر	15	3.83			بدون فروق جوهرية
دكتورة	5	3.81			

الخلاصة: توجد فروق دالة إحصائية بين حملة الماستر والدكتوراه مقارنة بذوي المستوى الثانوي، مما يؤكد أن التأهيل الأكاديمي العالي يعزز الإدراك الإيجابي للحكومة.

الجدول رقم (20) الفروق حسب (سنوات الخبرة) ANOVA

الخبرة	العدد	المتوسط	f	sig
أقل من 5 سنوات	6	3.48	2.90	0.048
من 5-10 سنوات	12	3.55		
10-15 سنوات	10	3.72		

15 فاكتر	12	3.88		
----------	----	------	--	--

الخلاصة : يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى 0.05، وتشير المقارنات البعدية إلى أن ذوي الخبرة الطويلة (15+ سنة) لديهم تصورات أعلى للحوكمة مقارنة بالأقل خبرة. قد يعود ذلك لتراكم المعرفة بالممارسات الإدارية.

الجدول رقم (21) الفروق حسب (الرتبة الوظيفية) ANOVA

الرتبة	العدد	المتوسط	f	sig
مدير فرعي	3	3.85	1.42	0.253
رئيس مكتب	14	3.74		
عون تنفيذ	21	3.62		
أخرى	2	3.51		

النتيجة : لا توجد فروق دالة إحصائية، مع ميل طفيف للمناصب القيادية العليا بتقييم أعلى

الجدول رقم (22) يوضح اجابات حول السؤال المفتوح

التحديات		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	إيجاد اليات رقابة فعالة لتقرير مبدأ الحوكمة الرشيدة	1	2,4	2,4	2,4
	الاهتمام بالموارد البشري من حيث التكوين	1	2,4	2,4	4,9
	البيروقراطية ونقص الشفافية	1	2,4	2,4	7,3
	البيروقراطية المفهوم السلبي	1	2,4	2,4	9,8
	التغيير في الذهنيات	1	2,4	2,4	12,2
	الرقمنة والعدالة في التسيير	1	2,4	2,4	14,6
	القرارات المركزية التي تعتمد على الشخصية العلاقات	1	2,4	2,4	17,1
	بطء تطبيق الرقمنة والبيروقراطية	1	2,4	2,4	19,5
	تحسين إستخدام الانظمة الرقمية والتطبيقات	1	2,4	2,4	22,0
	تمسك بعض المسؤولين العمل بالاساليب التقليدية	1	2,4	2,4	24,4
	تهميش الكفاءات	1	2,4	2,4	26,8
	ضعف الرقمنة والجهل بالقانون	1	2,4	2,4	29,3
	ضعف الرقمنة والمحابة	1	2,4	2,4	31,7
	ضعف الشفافية وضعف الرقمنة	1	2,4	2,4	34,1
	عدم الاهتمام بالموارد البشري	2	4,9	4,9	39,0
	عدم الفهم العميق لمفهوم الحوكمة	2	4,9	4,9	43,9

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية بالمديرية الجهوية للجمارك بورقلة

عدم تحيين النصوص القانونية	1	2,4	2,4	46,3
لم يذكر شيء	13	31,7	31,7	78,0
مدى تطبيق الشفافية	1	2,4	2,4	80,5
مقاومة التغيير	4	9,8	9,8	90,2
مقاومة التغيير ونقص الجانب التوعوي	2	4,9	4,9	95,1
نقص الشفافية وضعف البيئة الرقمية	1	2,4	2,4	97,6
نقص الوعي لدى عمال الإدارة	1	2,4	2,4	100,0
المجموع	40	100,0	100,0	

من خلال الجدول أعلاه المتعلق بالتحديات التي تواجه تفعيل الحوكمة نلاحظ ان العينة المستجوبة كانت إجاباتهم

تتمحور إلى مجموعة من النقاط تشكل تحديا لتفعيل الحوكمة في الإدارة وهي كالتالي :

التسيير والتوجيه المركزي للإدارة ، المحاباة ، مقاومة التغيير ، تولي المناصب لأشخاص عديمي الكفاءة

نقص الوعي عند الموظفين .عدم الإهتمام بالموارد البشري ، البيروقراطية ، ضعف الشفافية .

هذه التحديات ، تعد عائقا لتفعيل الحوكمة ليس على مستوى المديرية الجهوية للجمارك بورقلة وانما عبر جميع

الإدارات الجزائية ، وللتخلص من هذه العوائق يجب تعزيز الشفافية وذلك من خلال رقمنة الاجراءات الادارية .

إختبار الفرضيات :

إختبار الفرضية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الشفافية وتحسين الأداء

معامل الارتباط $(r) = 0.399$

قيمة $t = 2.68$

الدلالة $p < 0.05$: ذات دلالة إحصائية

النتيجة: الفرضية مقبولة ، توجد علاقة موجبة متوسطة بين الشفافية وتحسين الأداء.

إختبار الفرضية الثانية : ضعف المساءلة والرقمنة يعيق تجسيد الحوكمة

تم افتراض أن "تجسيد الحوكمة" يُقاس بمتوسط تحسين الأداء، حيث أن الضعف في المساءلة والرقمنة يعني إنخفاض درجاتها

عامل الارتباط بين المساءلة والرقمنة وتحسين الأداء $0.515 =$

قيمة $t = 3.70$

الدلالة $p < 0.05$:

النتيجة: الفرضية مقبولة ، انخفاض المساءلة والرقمنة يرتبط بانخفاض تجسيد الحوكمة علاقة موجبة قوية

إختبار الفرضية الثالثة: ضعف إستخدام الرقمنة يؤثر سلبا على فعالية الحوكمة

تم افتراض ان فعالية الحوكمة تقاس بمتوسط تحسين الاداء بين الرقمنة والمساءلة $r = 0.515$

الدلالة $p < 0.05$:

النتيجة: الفرضية مقبولة ضعف الرقمنة درجات منخفضة يؤدي إلى انخفاض فعالية الحوكمة

الفرضية الرابعة: تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة بشكل معنوي على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة

تم افتراض أن "تطبيق مبادئ الحوكمة" يُقاس بمتوسط المساءلة والرقمنة

الدلالة $p < 0.05$:

معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والمساءلة والرقمنة $0.677 =$ موجب وقوي

النتيجة : الفرضية مقبولة تحسين الثقافة التنظيمية يرتبط بتحسين تطبيق الحوكمة .

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

بعد تحليل الإستبيان وإختبار فرضيات الدراسة بالاساليب الإحصائية المناسبة توصلنا إلى النتائج التالية

أولا : مناقشة نتائج بعد الشفافية وتحسين الاداء :

بينت نتائج الدراسة من خلال الجدول رقم (15) ان الاتجاه العام للمتوسطات الحسابية لبعد الشفافية كان متوسط بإتجاه موافق مما يدل

دل على وجود مستوى مرتفعا نسبيا من الشفافية داخل المؤسسة ، ويرى أفراد

العينة ان توفير المعلومات واتاحة البيانات وتوضيح الاجراءات الادارية يساهم في تحسين الاداء الاداري ، ويمكن تفسير هذه النتيجة بزيادة

د الاهتمام بنشر المعلومات الادارية وتبسيط الاجراءات وتمكين الموظفين من الوصول الى المعلومات ، الامر الذي ينعكس ايجابا على

فعالية الاداء وجودة الخدمات المقدمة كما تؤكد هذه النتيجة ان الشفافية تعد من أهم الاليات الداعمة للحوكمة وتحسين الاداء .

ثانيا : مناقشة نتائج بعد المساءلة والرقابة :

بينت نتائج دراسة هذا البعد أن الاتجاه العام للمتوسطات الحسابية لبعد المساءلة والرقابة كان باتجاه موافق بدرجة مرتفعة نسبيا مايدل على وجود اليات للمساءلة والرقابة داخل المؤسسة ، الا ان مستوى هذا البعد جاء اقل مقارنة ببعد الرقمنة والشفافية ، وقد يرجع ذلك إلى وجود بعض الصعوبات المرتبطة بتفعيل انظمة الرقابة والمتابعة و محدودية اشراك الموظفين في عمليات التقييم

ثالثا : مناقشة نتائج بعد الرقمنة وفعاليتها في الحوكمة :

بينت نتائج دراسة بعد الرقمنة وفعاليتها في الحوكمة أن الاتجاه العام للمتوسطات الحسابية كان باتجاه موافق بدرجة أكبر ، ويعد هذا البعد الاعلى من حيث المتوسط الحسابي بين جميع الابعاد المدروسة ، مما يدل على وجود ادراك من طرف الموظفين لاهمية الرقمنة ودورها في تعزيز الحوكمة داخل الادارة العمومية ، كما تشير الى ان الرقمنة تسهم في تسريع الاجراءات وتحسين جودة الخدمات وتعزيز الشفافية وتقليل البيروقراطية .

رابعا :مناقشة بعد الثقافة التنظيمية وتطبيق الحوكمة :

بينت نتائج دراسة بعد الثقافة التنظيمية وتطبيق الحوكمة ان الاتجاه العام للمتوسطات الحسابية كان باتجاه موافق بدرجة أقل ، وتشير هذه النتيجة الى وجود ثقافة تنظيمية داعمة لتطبيق مبادئ الحوكمة بدرجة مرتفعة نسبيا ، حيث يدرك المستجوبون اهمية القيم التنظيمية القائمة على التعاون والالتزام واحترام القوانين والإجراءات ، ومع ذلك فان المتوسط المحقق يدل على ان هناك مجالا لتعزيز هذه الثقافة بشكل أفضل وذلك من خلال التكوين المستمر و ترسيخ قيم النزاهة والتشاركية في العمل داخل المؤسسة .

ثانيا: إختبار الفروقات :أوضحت النتائج المتحصل عليها ، عدم وجود فروقات بين متغيرات المستوى الديمغرافي

وتصورهم لأبعاد الحوكمة ، إلا فرق ضئيل على متغير المؤهل العلمي بين حملة الدكتوراة والماستر وبين مستوى الثانوي وكذلك بين أصحاب متغير الخبرة .

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في هل تلتزم الإدارة العمومية في الجزائر ممثلة في المديرية الجهوية للجمارك بورقلة بمبادئ الحوكمة ، وذلك من خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية، إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول تعرضنا فيه إلى تقديم لمحة حول المؤسسة والمبحث الثاني تم التعرض فيه إلى منهجية وطرق وأدوات الدراسة، إذ تم إظهار مجتمع و عينة الدراسة، بالإضافة إلى صدق وثبات أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان الذي تم استخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة.

وذلك باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ بالإضافة إلى الصدق الظاهري للتأكد من مصداقية الاستبيان وصحة عباراته وذلك بعد أن تم عرضها على عدد من المحكمين، كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات محاور الدراسة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة للاستمارة.

ثم قمنا بعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها من خلال اعتماد التكرارات، النسب المئوية والأعمدة النسبية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها. ليتم عرض النتائج باستخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

لنتهي إلى اختبار فرضيات الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار الفرضيات الأربعة ، فخلصت الدراسة بالوصول إلى نتائج ومقترحات وآفاق يمكن الاعتماد عليها في دراسات لاحقة.

خاتمة

الخاتمة :

انطلاقاً من أهمية حوكمة الإدارة العمومية في الجزائر، سعت هذه الدراسة إلى الإجابة عن الإشكالية

المركزية المتمثلة في هل تلتزم الإدارة الجزائرية، ممثلة في المديرية الجهوية للجمارك بورقلة، بمبادئ الحوكمة؟

وللوصول إلى إجابة علمية موضوعية، تم اعتماد منهج وصفي تحليلي، تم من خلاله دراسة الإطار النظري للحوكمة وآليات قياسها، وتحليل الإطار المؤسسي والقانوني الجزائري المنظم لها، ثم الانتقال إلى الدراسة الميدانية التي شملت عينة من موظفي المديرية الجهوية للجمارك بورقلة.

بعد جمع البيانات وتحليلها إحصائياً، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسية، يمكن إجمالها فيما يلي

1- بخصوص الالتزام بمبادئ الحوكمة : أظهرت النتائج المتحصل عليها أن المديرية الجهوية للجمارك تلتزم بمبادئ

الحوكمة بدرجة متوسطة مع وجود تفاوت واضح بين المبادئ حيث سجل مبدأ الشفافية والمشاركة أعلى

درجات الالتزام ، بينما سجل مبدأ المساءلة والرقابة الادارية أدنى الدرجات مما يكشف عن استمرار

ثقافة العمل التقليدي والتوجيه المركزي .

2- العلاقة بين الشفافية والأداء الإداري : هي علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بحيث تم إثبات وجود علاقة

الشفافية (في الاجراءات الإدارية ، قواعد البيانات ، إتخاذ القرار) ومستوى الاداء الإداري (سرعة الإنجاز ، دقة

المعاملات ، رضا المتعاملين) وهذا يعني أن أي تحسن في الشفافية يؤدي إلى تحسن ملموس في الأداء الإداري

والعكس صحيح .

3- تأثير ضعف المساءلة على فعالية الحوكمة : كشفت النتائج أن ضعف آليات المساءلة (الرقابة الداخلية،

المحاسبة على الأخطاء، تقييم الأداء الفردي والمؤسسي) يُعد أحد أبرز العوامل المؤدية إلى انخفاض فعالية الحوكمة.

كما لوحظ غياب ثقافة المساءلة المجتمعية (مشاركة المواطنين والمتعاملين في تقييم الأداء)، مما يضعف الضغط

الإيجابي نحو التحسين

4- العراقيل الهيكلية : تم تشخيص عدة عراقيل تحول دون تفعيل الحوكمة، أبرزها: تركز القرار خارج المؤسسة المحلية ، نقص التكوين المتخصص للموظفين، غياب نظام معلوماتي متكامل للشفافية، ضعف الحوافز للممارسات الجيدة ، غياب استقلالية فعالة لهيئات الرقابة الداخلية

في ضوء هذه النتائج، يمكن القول إن الإجابة عن الإشكالية المركزية هي :

لا تلتزم الإدارة الجزائرية ممثلة في المديرية الجهوية للجمارك بورقلة بمبادئ الحوكمة بشكل كامل ، :
وإنما بشكل جزئي ومتفاوت بين مبدأ وآخر، مع وجود فجوات جوهرية في الشفافية والمشاركة والمساءلة الفعلية

توصيات الدراسة

انطلاقاً من الاستنتاجات السابقة، تقترح الدراسة التوصيات التالية :

- 1- إلزام المديرية الجهوية للجمارك بنشر جميع الإجراءات الجمركية واللوائح والأحكام عبر موقع إلكتروني مفتوح، وتحديثها دورياً وتخصيص نافذة وحيدة للمتعاملين لتتبع معاملاتهم وذلك لتعزيز الشفافية .
- 2- إنشاء وحدة تقييم أداء داخلية مستقلة ترتبط بالمدير العام مباشرة، مع اعتماد نظام للمحاسبة الإيجابية (مكافآت) والسلبية (عقوبات) بناءً على مؤشرات أداء قابلة للقياس، وتفعيل دور الرقابة الشعبية من خلال استبيانات رضا المتعاملين .
- 3- العمل على إصدار نصوص تطبيقية تمنح صلاحيات محلية أوسع للمدير الجهوي في المجالين الإداري والمالي، وتنظيم دورات تكوينية إجبارية في الحوكمة لجميع الإطارات.
- 4- تطبيق منظومة رقمية متكاملة لإدارة المعاملات الجمركية (شباك واحد إلكتروني) تمنع التدخل البشري المباشر وتوفر إمكانية التتبع والمراجعة الآنية .
- 5- تضمين مبادئ الحوكمة في برامج التكوين الأولي والمستمر لأعوان الجمارك

آفاق البحث المستقبلي :

توصي هذه المذكرة بإجراء دراسات مستقبلية تتناول:

1- تقييم الحوكمة في مديريات جمركية أخرى (جنوب، وسط، غرب) لإمكانية المقارنة؛

2- بحث دور المجتمع المدني في مراقبة أداء الإدارة العمومية في إطار الحوكمة التشاركية.

أخيراً تؤكد هذه الدراسة أن الحوكمة ليست نموذجاً نظرياً، بل ضرورة عملية لتحسين أداء الإدارة العمومية واستعادة ثقة المواطن. والجمارك الجزائرية، بحكم موقعها الاستراتيجي، مدعوة اليوم أكثر من أي وقت مضى إلى أن تكون نموذجاً في الشفافية والمساءلة، لا أن تظل رهينة الممارسات التقليدية. وإن التقييم الذي قدمته هذه الدراسة البحثية رغم حدوده المكانية والزمانية، يبقى خطوة أولية نحو إصلاح حقيقي، يضع الحوكمة في صلب التحول الرقمي والإداري للإدارة العمومية الجزائرية بشكل عام والمديرية الجهوية للجمارك بورقلة بشكل خاص.

المصادر والمراجع

قائمة المراجع :

القوانين

- 01- القانون رقم 01-06 المؤرخ في 20 فبراير 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته ، الجريدة الرسمية ، العدد 14 الصادر بتاريخ 08 مارس 2006

- الكتب

- 1- أبو النصر، مدحت محمد. الحوكمة الرشيدة في إدارة المؤسسات عالية الجودة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2020.
- 2 - أمير فرج يوسف .الحوكمة ومكافحة الفساد ، ط 1 ، مكتبة الوفاء القانونية الاسكندرية ،2016
- 3- بوحنة قوي ، محمد قوجيل ، الحوكمة الاقتصادية والمقاولاتية ، دراسة في المؤشرات الدولية والتطبيقات المستقبلية .
- 4- تشن، يوتشين. إدارة الحوكمة الرقمية. بيروت: منشورات المركز العربي للأبحاث، 2019
- 5- صابونجي، نادية. مبادئ الحوكمة وتأثيرها على قوانين المؤسسة*. عمان: دار الحامد للنشر، 2018.
- 6- رفاة فافة ، الفساد والحوكمة دراسة مسحية للتقارير الدولية .ط1.مكتبة الوفاء القانونية الاسكندرية 2016
- 7- ناجي عبد النور .الدور التنموي للمجالس المحلية في اطار الوكمة .جامعة باجي مختار عنابة

3- المجلات العلمية

- 1- بلعلسل، كمال. "دور فواعل الحوكمة في بناء دولة القانون: قراءة في التجربة الجزائرية". مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، مج. 8، ع. 1.
- 2- بوجوراف، عبد الغاني. "هيئات مكافحة الفساد والوقاية منه في التشريع الجزائري"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2019.

- 3- بن لعبيدي، هيئات الرقابة العليا على الاموال العمومية - مجلس المحاسبة نموذجاً 2023 ASJP
- 4- تيرس، محمد. "واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية بين التحديات والفرص". مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج. 15، ع. 2.
- 5- حسن كريم ، مفهوم الكم ارشد في الفساد والكم الراشد في البلاد العربية بيروت .مركز دراسات الوحدة العربية.
- 6- حمدي معمر ، فلاق صليحة ، متطلبات حوكمة الرقابة الشرعية في المؤسسات المالية الإسلامية ، مجلة دراسات في المالية الإسلامية والتنمية ، المجلد 2، العدد 2 جامعة ابن خلدون تيارت ، الجزائر ، 2021
- 7-خالد بارة ، مقارنة التسيير العمومي الجديد ودورها في حوكمة الادارة العمومية ، مجلة الباحث للدراسات الاكاديمية ، المجلد 7 ، العدد 2، 2020.
- 8-حيدر حميد علي ، احلام محمد الشواي ، مبادئ الحوكمة ومواجهة الفساد ، مجلة اداب المستنصرية ، المجلد 49، العدد 109 ، الجامعة المستنصرية ، العراق 2025.
- 9- سعودي، رشيد؛ وعطوي، أمينة. (2023). "تقييم جودة الحوكمة: دراسة مقارنة بين الجزائر-المغرب-تونس". مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، مج. 14، ع. 1.
- 10- شطي، نبيلة عبد الفتاح. "الحوكمة وأثرها على التجارة الدولية". مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة جامعة عين شمس، المجلد 8، العدد 2 ، 2021
- 11- قمو، آسية؛ وحزلة، موسى؛ ووناس، كنزة. (2024). "مدى التزام المؤسسات الإدارية الحكومية الجزائرية بحوكمة الشركات". المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، مج. 11، ع. 2.
- 12- مجيدي، يحي وعون، إسمهان. "تقييم واقع الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته"، المجلة الدولية للبحوث القانونية والسياسية، المجلد 3، العدد 3، 2019.
- 13- مشري، راضية ومقلاقي، موني. "الهيئات الوطنية لمكافحة الفساد في الجزائر"، مجلة الدراسات القانونية، العدد 12، 2020.

البحوث الجامعية

- 1- مشتة بومدين ، الحوكمة المحلية كألية لتحسين تسيير ميزانية الجماعات الإقليمية في الجزائر ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 03 ، 2023/2022

في إطار التحضير لاستكمال مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص الحوكمة والوقاية من الفساد
بعنوان "تقييم واقع حوكمة الإدارة العمومية الجزائرية دراسة حالة مفتشية اقسام الجمارك بورقلة " .

نقدم لكم هذا الاستبيان و نرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية علما ان
إجابتكم لن تستخدم إلا لغرض علمي، كما أنها ستساهم في تطور البحث العلمي في بلادنا.
(.... نشكركم مسبقا تعاونكم لانجاز هذه الدراسة)

الطالب :

المحور الأول: البيانات العامة:

1-الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2-العمر:

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة The Worldwide Governance Indicators WGI

The : العالمي The Worldwide Governance Indicators WGI : العالمي

The Worldwide : العالمي Worldwide Governance Indicators WGI

Governance Indicators WGI : العالمي

☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

3-المستوى التعليمي:

☐ ثانوي

☐ ليسانس

☐ ماستر

☐ دكتوراه

4- سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة

☒ 15 سنة فأكثر

5- الرتبة الوظيفية:

☐ مدير فرعي

☐ رئيس مكتب

☐ عون تنفيذ

المحور الثاني: الشفافية وتحسين الأداء

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
6	تحرص الإدارة على توفير معلومات دقيقة ومحدثة بشكل مستمر حول أنشطتها وخدماتها بما يضمن وضوح الرؤية لكافة الأطراف المعنية					
7	يتم الإعلان عن القرارات والإجراءات الإدارية بطريقة واضحة وشفافة تتيح للموظفين والمستفيدين فهمها بسهولة					
8	تساهم ممارسات الشفافية داخل الإدارة في تحسين جودة الأداء ورفع مستوى كفاءة الخدمات المقدمة					
9	توفر الإدارة قنوات فعالة تسهل الوصول إلى المعلومات الإدارية عند الحاجة دون تعقيدات بيروقراطية					
10	يؤدي الالتزام بمبدأ الشفافية إلى تعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين من جهة، وبين الإدارة والمواطنين من جهة أخرى					

المحور الثالث: المساءلة والرقابة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
11	تتوفر داخل الإدارة آليات واضحة ومحددة لمساءلة الموظفين عن أدائهم وسلوكهم المهني وفق معايير موضوعية					
12	يتم تطبيق أنظمة الرقابة الإدارية بشكل منتظم وفعال بما يضمن متابعة الأداء وتصحيح الانحرافات					
13	تتم محاسبة المقصرين أو المخالفين للأنظمة بطريقة عادلة وشفافة دون تمييز أو محاباة					
14	يؤدي ضعف أنظمة الرقابة والمتابعة داخل الإدارة إلى تراجع مستوى الاداء الوظيفي					
15	ترتبط المساءلة الادارية الفعالة ارتباطا ايجابيا بتعزيز الانضباط الوظيفي وتخفيض تحسين الاداء.					

المحور الرابع: الرقمنة وفعاليتها في الحوكمة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
16	تعتمد الإدارة بشكل متزايد على الأنظمة والتطبيقات الرقمية في إنجاز مهامها اليومية وتحسين جودة العمل الإداري					
17	تساهم الرقمنة في تسريع الاجراءات الادارية					
18	يساعد استخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين دقة البيانات والمعلومات					

					19	يؤدي ضعف استخدام الوسائل الرقمية داخل الإدارة الى تراجع الاداء الكلي.
					20	تساهم الرقمنة في تعزيز مبادئ الشفافية ويظهر ذلك من خلال تسهيل الوصول الى المعلومات وتوثيق العمليات الادارية

المحور الخامس: الثقافة التنظيمية وتطبيق الحوكمة

5	4	3	2	1	21	تشجع الثقافة التنظيمية السائدة داخل الإدارة على تبني مبادئ الحوكمة الرشيدة وتطبيقها في كافة الأنشطة الرئيسية
					22	توجد درجة من المقاومة للتغيير داخل الإدارة تعيق تبني أساليب حديثة في التسيير والحوكمة
					23	يحرص المسؤولون داخل الإدارة على دعم وتطبيق مبادئ الحوكمة وتعزيزها في بيئة العمل
					24	تؤثر القيم والممارسات التنظيمية السائدة داخل الإدارة بشكل مباشر على مستوى الأداء والكفاءة المؤسسية
					25	: يساهم ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة للتطوير والتغيير في إعاقة تطبيق مبادئ الحوكمة .

برأيك، ما أبرز التحديات أو العوائق التي تحول دون التطبيق الفعّال لمبادئ الحوكمة في الإدارة العمومية؟

.....

.....

.....

.....

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	39	97,5
	Exclue ^a	1	2,5
	Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

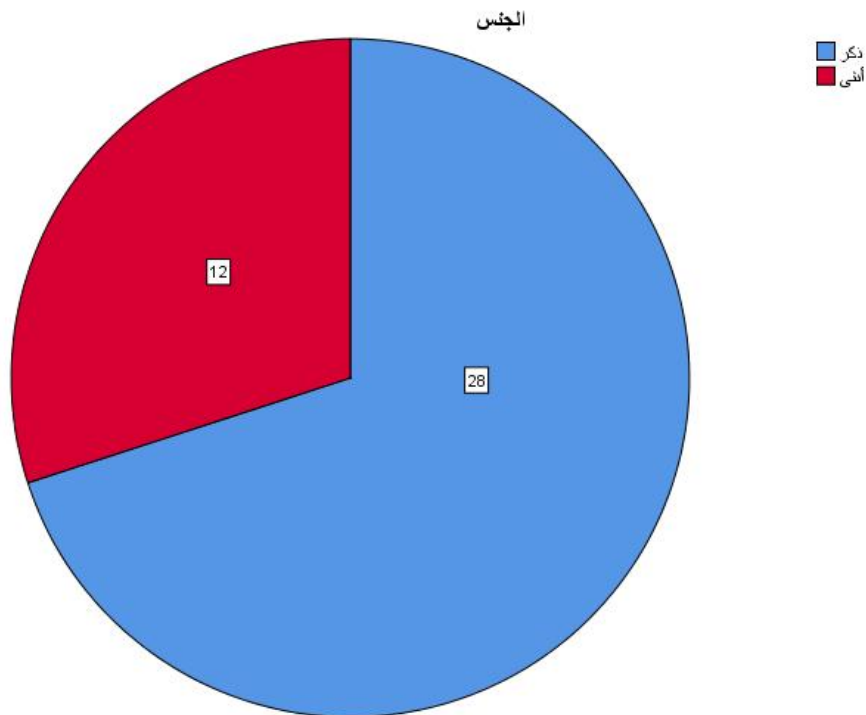
ألفا كرونباغ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,843	20

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	28	70,0	70,0	70,0
	أنثى	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	



FREQUENCIES VARIABLES=العمر_التعليمي_المستوى الخبرة_سنوات
 /BARCHART FREQ
 /ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Statistiques

		العمر	التعليمي_المستوى	الخبرة_سنوات
N	Valide	40	40	40
	Manquant	0	0	0

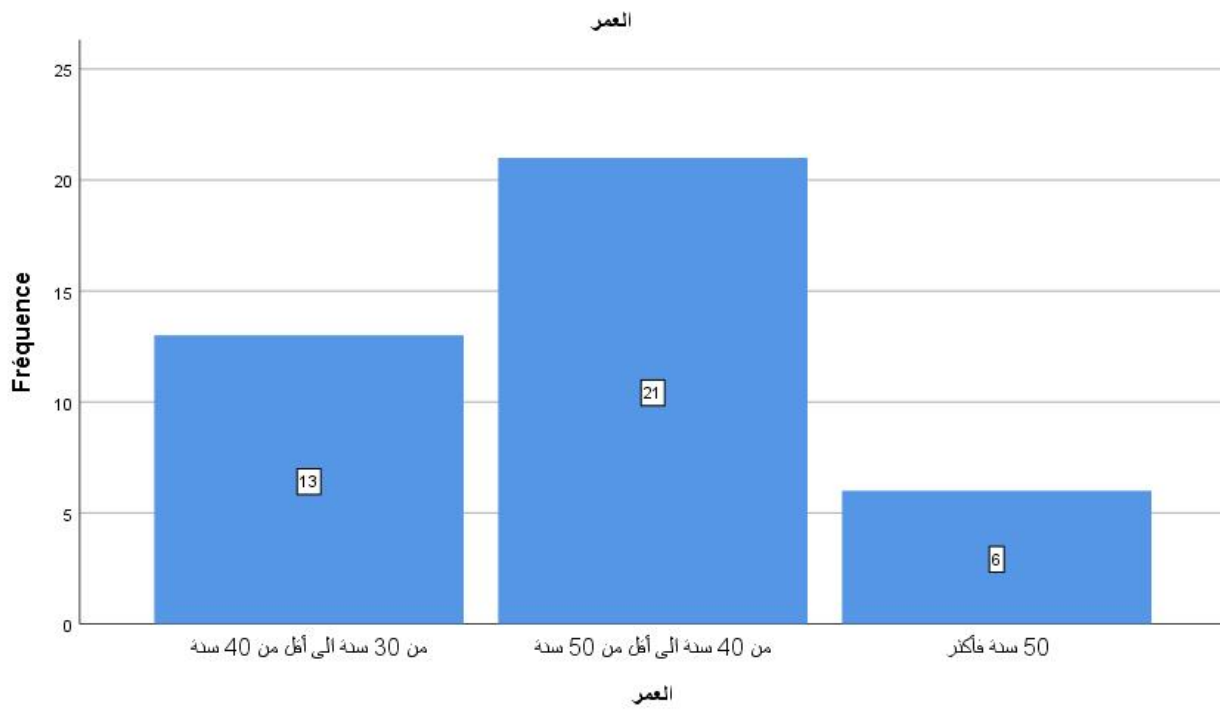
Table de fréquences

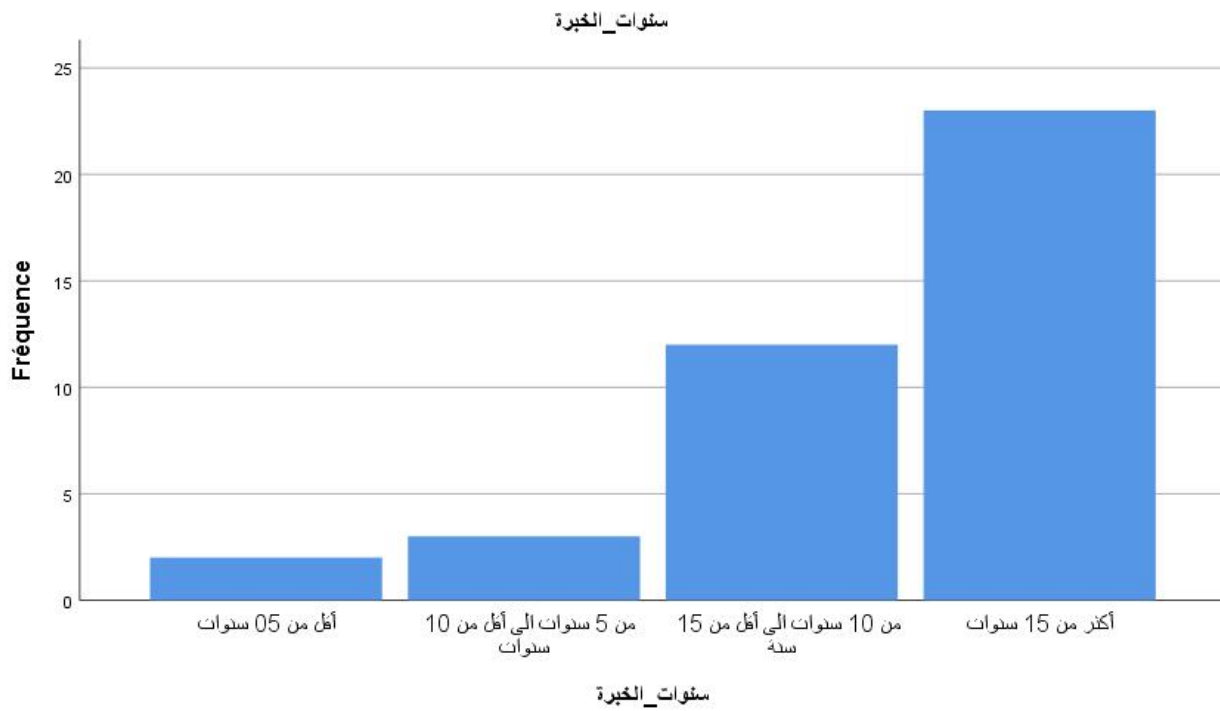
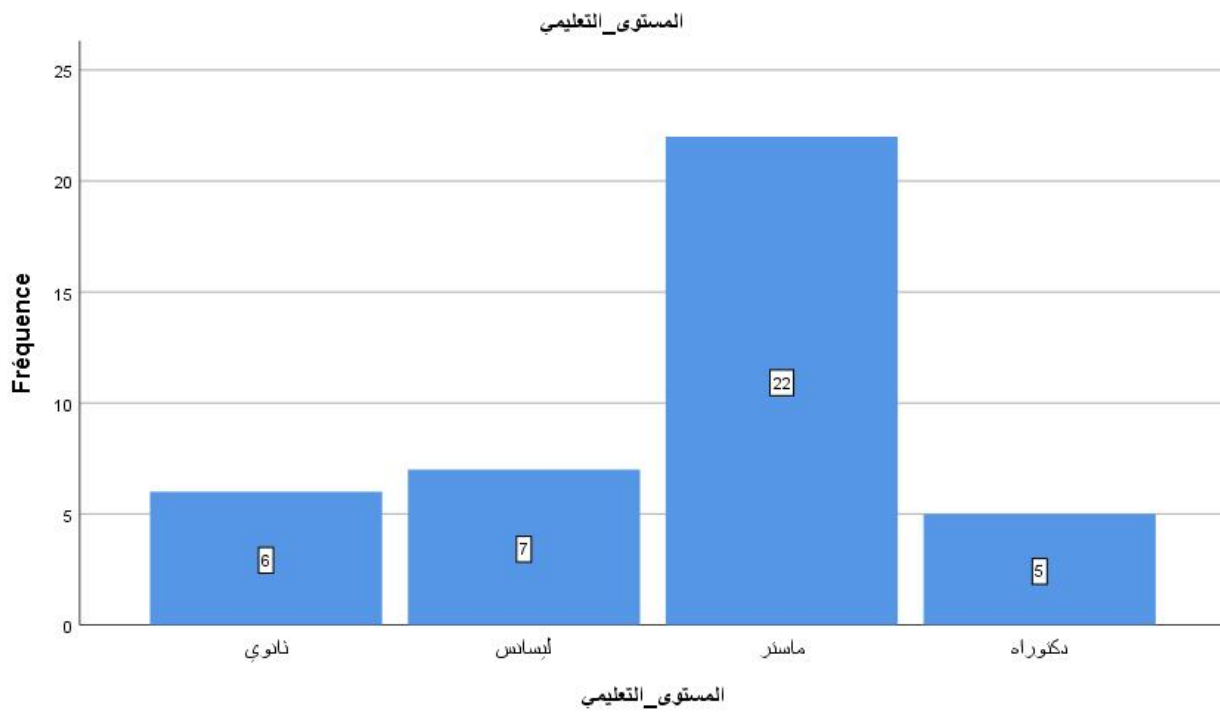
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 40 من أقل الى سنة 30 من	13	32,5	32,5	32,5
	سنة 50 من أقل الى سنة 40 من	21	52,5	52,5	85,0
	فأكثر سنة 50	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

		التعليمي_المستوى			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	6	15,0	15,0	15,0
	ليسانس	7	17,5	17,5	32,5
	ماستر	22	55,0	55,0	87,5
	دكتوراه	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

		الخبرة_سنوات			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 05 من أقل	2	5,0	5,0	5,0
	سنوات 10 من أقل الى سنوات 5 من	3	7,5	7,5	12,5
	سنة 15 من أقل الى سنوات 10 من	12	30,0	30,0	42,5
	سنوات 15 من أكثر	23	57,5	57,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Graphique à barres





الوظيفية
/PIECHART FREQ
/ORDER=ANALYSIS.

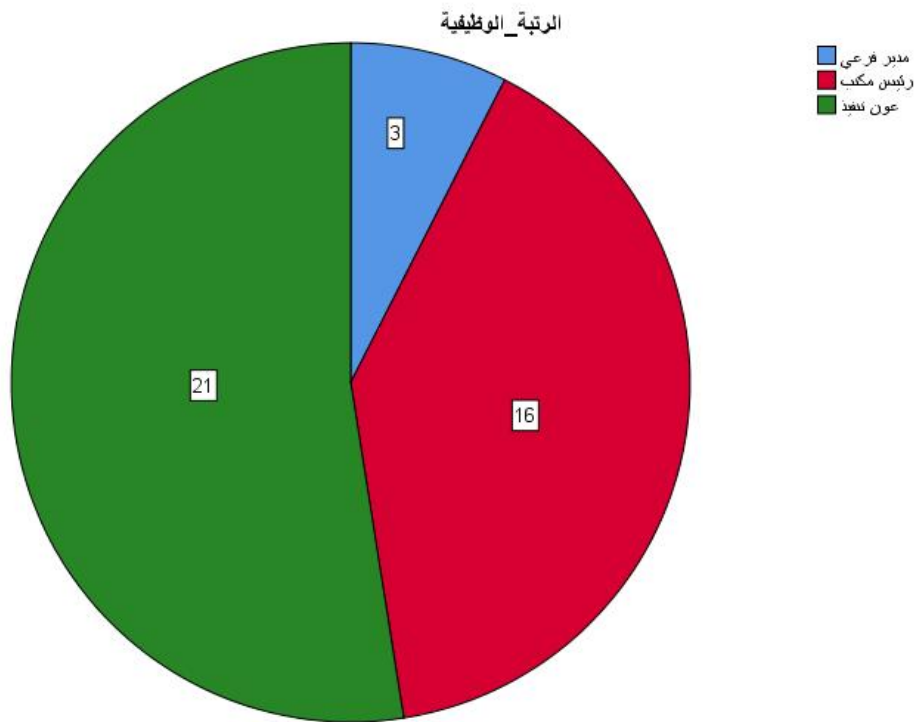
Fréquences

Statistiques

الوظيفية_الرتبة

N	Valide	40
	Manquant	0

		الوظيفية_الرتبة			Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	
Valide	فرعي مدير	3	7,5	7,5	7,5
	مكتب رئيس	16	40,0	40,0	47,5
	تنفيذ عون	21	52,5	52,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	



```

COMPUTE A=MEAN(A6 to A10).
VARIABLE LABELS A 'الأداء وتحسين الشفافية : الثاني المحور'.
EXECUTE.
COMPUTE B=MEAN(B11 to B15).
VARIABLE LABELS B 'والرقابة المساءلة : الثالث المحور'.
EXECUTE.
COMPUTE C=MEAN(C16 to C20).
VARIABLE LABELS C 'الحكومة في وفعاليتها الرقمنة : الرابع المحور'.
EXECUTE.
COMPUTE D=MEAN(D21 to D25).
VARIABLE LABELS D 'الحكومة وتطبيق التنظيمية الثقافة : الخامس المحور'.
EXECUTE.
DESCRIPTIVES VARIABLES=A6 A7 A8 A9 A10
  /STATISTICS=MEAN STDDEV
  /SORT=MEAN (D) .
    
```

ترتيب الفقرات في المحور الثاني

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يؤدي الالتزام بمبدأ الشفافية إلى تعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين من جهة، وبين الإدارة والمواطنين من جهة أخرى	40	3,80	1,181
تساهم ممارسات الشفافية داخل الإدارة في تحسين جودة الأداء ورفع مستوى كفاءة الخدمات المقدمة	40	3,63	1,254
يتم الإعلان عن القرارات والإجراءات الإدارية بطريقة واضحة وشفافة تتيح للموظفين والمستفيدين فهمها بسهولة	40	3,55	,932
تحرص الإدارة على توفير معلومات دقيقة ومحدثة بشكل مستمر حول أنشطتها وخدماتها بما يضمن وضوح الرؤية لكافة الأطراف المعنية	40	3,53	,816
توفر الإدارة قنوات فعالة تسهل الوصول إلى المعلومات الإدارية عند الحاجة دون تعقيدات بيروقراطية	40	3,00	1,177
N valide (liste)	40		

DESCRIPTIVES VARIABLES=B11 B12 B13 B14 B15
 /STATISTICS=MEAN STDDEV
 /SORT=MEAN (D) .

ترتيب الفقرات في المحور الثالث

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
داخل والمتابعة الرقابة انظمة ضعف يؤدي الوظيفي الاداء مستوى تراجع إلى الادارة	40	4,18	,844

إيجابيا ارتباطا الادارية الفعالة المساءلة ترتبط تحسين وتحفيز الوظيفي الانضباط بتعزيز الاداء.	40	4,00	1,013
ومحددة واضحة آليات الإدارة داخل تتوفر المهني وسلوكهم أدائهم عن الموظفين لمساءلة موضوعية معايير وفق	40	3,25	1,056
منتظم بشكل الإدارية الرقابة أنظمة تطبيق يتم وتصحيح الأداء متابعة يضمن بما وفعال الانحرافات	40	3,00	1,086
للأنظمة المخالفين أو المقصرين محاسبة تتم محاسبة أو تمييز دون وشفافة عادلة بطريقة	40	2,78	1,143
N valide (liste)	40		

DESCRIPTIVES VARIABLES=C16 C17 C18 C19 C20
/STATISTICS=MEAN STDDEV
/SORT=MEAN (D) .

ترتيب الفقرات في المحور الرابع

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الادارية الاجراءات تسريع في الرقمنة تساهم	40	4,25	,809
تحسين في الحديثة التكنولوجيا استخدام يساعد والمعلومات البيانات دقة	40	4,23	,800
الشفافية مبادئ تعزيز في الرقمنة تساهم الى الوصول تسهيل خلال من ذلك ويظهر الادارية العمليات وتوثيق المعلومات	40	4,08	,944
داخل الرقمية الوسائل استخدام ضعف يؤدي الكلي الاداء تراجع الى الادارة	40	3,95	,815
الأنظمة على متزايد بشكل الإدارة تعتمد اليومية مهامها إنجاز في الرقمية والتطبيقات الإداري العمل جودة وتحسين	40	3,38	1,170
N valide (liste)	40		

DESCRIPTIVES VARIABLES=D21 D22 D23 D24 D25
/STATISTICS=MEAN STDDEV
/SORT=MEAN (D) .

ترتيب الفقرات في المحور الخامس

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الداعمة التنظيمية الثقافة ضعف يساهم : مبادئ تطبيق إعاقه في والتغيير للتطوير الحكومة .	39	4,10	,718
داخل الساندة التنظيمية والممارسات القيم تؤثر الأداء مستوى على مباشر بشكل الإدارة المؤسسية والكفاءة	39	3,90	,718
الإدارة داخل الساندة التنظيمية الثقافة تشجع في وتطبيقها الرشيدة الوكمة مبادئ تبني على الرئيسية الأنشطة كافة	40	3,67	,797
الإدارة داخل للتغيير المقاومة من درجة توجد والحوكمة التسيير في حديثة أساليب تبني تعيق	40	3,65	1,001
دعم على الإدارة داخل المسؤولون يحرص بيئة في وتعزيزها الحوكمة مبادئ وتطبيق العمل	40	3,23	,974
N valide (liste)	39		

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=A

/CRITERIA=CI (.95) .

اختبار الفرضية 1

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الأداء وتحسين الشفافية: الثاني المحور	40	3,5000	,77922	,12321

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3						
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الأداء وتحسين الشفافية: الثاني المحور	4,058	39	,000	,50000	,2508	

T-TEST

/TESTVAL=3

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=B

/CRITERIA=CI (.95) .

اختبار الفرضية 2

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
والرقابة المساءلة: الثالث المحور	40	3,4400	,59777	,09452

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3						
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
والرقابة المساءلة: الثالث المحور	4,655	39	,000	,44000	,2488	,6312

T-TEST

/TESTVAL=3

```

/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=C
/CRITERIA=CI (.95) .

```

اختبار الفرضية 3

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الحكومة في وفعاليتها الرقمنة: الرابع المحور	40	3,9750	,69310	,10959

Test sur échantillon unique

				Valeur de test = 3		
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الحكومة في وفعاليتها الرقمنة: الرابع المحور	8,897	39	,000	,97500	,7533	

T-TEST

```

/TESTVAL=3
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=D
/CRITERIA=CI (.95) .

```

اختبار الفرضية 4

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
وتطبيق التنظيمية الثقافة :الخامس المحور الحوكمة	40	3,6967	,53054	,08389

Test sur échantillon unique

				Valeur de test = 3		
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
وتطبيق التنظيمية الثقافة :الخامس المحور الحوكمة	8,305	39	,000	,69667	,5270	

```

COMPUTE XABCD=(A+B+C+D) / 4 .
VARIABLE LABELS XABCD 'المتوسط العام للمحاور'.
EXECUTE.
DESCRIPTIVES VARIABLES=XABCD
  /STATISTICS=MEAN STDDEV
  /SORT=MEAN (D) .

```

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المتوسط العام للمحاور	40	3,6529	,49841
N valide (liste)	40		

```

T-TEST
  /TESTVAL=3
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=XABCD
  /CRITERIA=CI (.95) .

```

اختبار الفرضية الرئيسة

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المحاور لكل العام المتوسط	40	3,6529	,49841	,07881

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المحاور لكل العام المتوسط	8,285	39	,000	,65292	,4935	,8123

Statistiques

التحدييات

N	Valide	41
	Manquant	0

السؤال الأخير

التحدييات

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide الحوكمة مبدا لتقرير فعالة رقابة اليات إيجاد الرشيدة	1	2,4	2,4	2,4

التكوين حيث من البشري بالموارد الاهتمام	1	2,4	2,4	4,9
الشفافية ونقص البيروقراطية	1	2,4	2,4	7,3
السلبي بالمفهوم البيروقراطية	1	2,4	2,4	9,8
الذهنيات في التغيير	1	2,4	2,4	12,2
التسيير في العدالة الرقمنة	1	2,4	2,4	14,6
العلاقات على تعتمد التي المركزية القرارات الشخصية	1	2,4	2,4	17,1
والبيروقراطية الرقمنة تطبيق بطء	1	2,4	2,4	19,5
الرقمية والتطبيقات الأنظمة استخدام تحسين	1	2,4	2,4	22,0
التقليدية العمل بالاساليب المسؤولين بعض تمسك	1	2,4	2,4	24,4
الكفاءات تهميش	1	2,4	2,4	26,8
بالقانون والجهل الرقمنة ضعف	1	2,4	2,4	29,3
والمحابة الرقمنة ضعف	1	2,4	2,4	31,7
الرقمنة وضعف الشفافية ضعف	1	2,4	2,4	34,1
البشري بالموارد الاهتمام عدم	2	4,9	4,9	39,0
الحوكم لمفهوم العميق الفهم عدم	2	4,9	4,9	43,9
القانونية النصوص تحيين عدم	1	2,4	2,4	46,3
شئى يذكر لم	13	31,7	31,7	78,0
الشفافية تطبيق مدى	1	2,4	2,4	80,5
التغيير مقاومة	4	9,8	9,8	90,2
التوعوي الجانب ونقص التغيير مقاومة	2	4,9	4,9	95,1
الرقمية البيئة وضعف الشفافية نقص	1	2,4	2,4	97,6
الإدارة عمال لدى الوعي نقص	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

